

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci

Modifying the Manager Education and Development System in a Chosen Organization

Student: Bc. Petra Žižková, DiS.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph. D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Žižková, DiS.**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systému vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci**
Modifying the Manager Education and Development System
in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje manažerů
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practice*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že předložená diplomová práce, včetně příloh, je původní a vypracovala jsem ji samostatně a uvedla v ní všechny zdroje v souladu s předpisy Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava.

V Ostravě dne 21. dubna 2017

A handwritten signature in blue ink, reading "Petra Žižková", with a horizontal line underneath it.

Bc. Petra Žižková, DiS.

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D., vedoucí moje diplomové práce za neocenitelné rady a odborné vedení, a také za její připomínky a čas, který mi věnovala při zpracovávání diplomové práce. Nadále patří poděkování také personalistce firmy za poskytnuté potřebné informace k vytvoření praktické části a také děkuji mojí rodině, za podporu během studia.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování	6
2.1 Metody	6
2.2 Metodika.....	6
3 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	9
3.1 Definování pojmů personální řízení, management lidských zdrojů, kapitál.....	9
3.1.1 Lidský kapitál.....	10
3.1.2 Intelektuální kapitál	10
3.1.3 Společenský kapitál	10
3.1.4 Organizační kapitál	11
3.1.5 Zákaznický kapitál	11
3.1.6 Lidské zdroje.....	11
3.1.7 Lidský potenciál.....	12
3.1.8 Personální činnosti	12
3.2 Objasnění základních pojmů – učení, vzdělávání, rozvoj.....	14
3.2.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	14
3.2.1.1 Typy vzdělávání.....	15
3.2.1.2 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem.....	16
3.2.2 Rozvoj zaměstnanců	16
3.3 Systematické vzdělávání	16
3.3.1 Identifikace potřeby vzdělání a rozvoje.....	18
3.3.2 Plánování rozvoje a vzdělávání	20
3.3.3 Realizace vzdělávání a rozvoje.....	22
3.3.4 Hodnocení výsledků a účinnost vzdělávání	22
3.3.4.1 Metody používané pro hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových programů – Kirkpatrickův model.....	23

3.4	Metody vzdělávání a rozvoje	26
3.4.1	Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (on the job).....	27
3.4.2	Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (off the job)	28
3.4.3	Metody vzdělávání a rozvoje na rozmezí pracoviště a mimo pracoviště ...	29
3.5	Plánování osobního rozvoje	30
3.6	Rozvoj manažerů.....	32
3.7	Aktéři vzdělávacího a rozvojového procesu	34
3.7.1	Role aktérů vzdělávacího a rozvojového procesu.....	34
4	Charakteristika vybrané organizace	36
4.1	Představení společnosti ABCD a. s.....	36
	Historie	36
4.1.1	Struktura zaměstnanců	38
5	Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	42
5.1	Popis systému vzdělávání a rozvoje manažerů.....	48
5.2	Analýza systému vzdělávání a rozvoje.....	51
5.3	Shrnutí dotazníkového šetření	66
6	Návrhy a doporučení.....	68
7	Závěr	71
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Pro jakýkoli úspěch každé organizace jsou klíčoví, právě lidé. Proto je zapotřebí, aby se i s vývojem doby a vším co s sebou přináší, vyvíjelo také řízení lidských zdrojů, neboli HR (Human Resources). Vývoj personálního řízení, používané metody a přístupy se celosvětově, za posledních několik desítek let, velice rychle vyvinuly. Důvodů pro tyto změny v otázkách personálního řízení může být několik, jako například nástup nové generace, změny v preferencích a hodnotách zaměstnanců, ekonomický vývoj, konkurence apod. Organizace si dnes také uvědomují potřebu investování do kapitálu, především toho lidského, který má každý člověk, protože je jedinečný. Náklady na tyto investice ovšem stále narůstají.

Tématem diplomové práce je úprava systému vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří, posledních pár let, k velmi důležitým nástrojům personální politiky. Firmy nabízí svým zaměstnancům vzdělávání v různých oblastech jejich zaměření.

Cílem této diplomové práce na základě analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci a na základě zjištěných poznatků z vyhodnocení jeho současného stavu navrhnout možná doporučení, která povedou ke zlepšení.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, z nichž je jedna teoretická a druhá praktická. Teoretická část se bude týkat popisu a analýzy teoretických východisek vzdělávání a rozvoje pracovníků, která jsou nezbytná pro pochopení zkoumané problematiky. V rámci teoretické části budou definovány pojmy lidské zdroje, kapitál, vzdělávání, rozvoj, učení a jejich rozdíly. Následně bude vysvětlen proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, od identifikace potřeby vzdělávání až po vyhodnocení celého procesu. Dále budou rozebrány metody a formy vzdělávání a rozvoje pracovníků.

V praktické části bude nejprve charakterizována vybraná organizace ABCD a.s. Následně bude popsán a analyzován současný systém vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků společnosti. Dále bude provedeno dotazníkové šetření a poté budou předloženy návrhy a případné doporučení, které by měly vést ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v dané organizaci.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole budou prezentovány metody a techniky, jež budou sloužit pro zpracování této diplomové práce a s jejichž pomocí bude dále možné analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků v dané organizaci a nakonec stanovit vhodná doporučení a návrhy vedoucí ke zlepšení.

2.1 Metody

Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci budou sloužit následující metody:

1. **Komparace** – neboli srovnání (např. teoretických a praktických znalostí, názorů a přístupů apod.);
2. **Kompilace** – neboli shromažďování dat z různých zdrojů a následné objasnění (např. definice pojmů);
3. **Indukce** – je založena na úsudku vycházejícího z postupu od konkrétního k obecnému (např. od vzdělávání pracovníků v organizaci k řízení lidských zdrojů) vyvození obecných poznatků, které jsou na základě konkrétních dat;
4. **Dedukce** – neboli zkoumání, při kterém konečný úsudek vychází z postupu směrem od obecného ke konkrétnímu (např. znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů se aplikují do konkrétní oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců);
5. **Analýza** – při analýze dochází k rozkladu daného celku na jednotlivé části (např. rozklad procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků, jeho jednotlivé fáze a rozdělení oblasti řízení lidských zdrojů na dílčí činnosti);
6. **Syntéza** – během syntézy dochází ke kombinaci dílčích částí v ucelený celek (např. na základě určitých, konkrétních, výsledků vycházejících z analýzy systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v jednotlivých fázích jsou vyvozeny závěry pro celou danou oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců).

2.2 Metodika

Při zpracování teoretické části, která je podložena studiem odborné literatury, jak české, tak i zahraniční, je použita metoda kompilace, při níž se za pomoci shromažďování dat z různých zdrojů vysvětluje a je objasněno několik pojmů, jež jsou velmi důležité pro pochopení zkoumané problematiky – oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení

lidských zdrojů, kapitál, rozvoj, vzdělávání apod. K tomuto účelu – při zpracovávání informací z odborné literatury, budou sloužit také metody analýza a syntéza.

Další použité metody jsou: metoda dedukce, při níž se zkoumají obecné definice, z nichž se posuzují jednotlivé jevy vedoucí k novým tvrzením a závěrům a metoda indukce, kde na základě konkrétních, určitých zjištění se konstatují obecné závěry. Další metoda je komparace neboli srovnání a dále metoda analýzy, během které dochází k dekompozici celku na základní části a v neposlední řadě také syntéza, což je opakem analýzy.

V praktické části je nejprve charakterizována vybraná organizace, předmět její činnosti, organizační struktura a také podle let sepsány důležité certifikáty a ocenění, které jsou pro firmu důležité. Následně, za pomoci interních materiálů a poskytnutých informací, je provedena analýza současného systému vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků. Pro hlubší analýzu je provedeno empirické šetření, které si klade za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje. K tomuto průzkumu je použita metoda dotazníkového šetření. Tento dotazník budou tvořit otázky:

- 1) **Otevřené** – respondenti budou mít možnost sdělit vlastní názor, přání;
- 2) **Uzavřené** – respondenti budou vybírat z předem stanovených možností odpovědí;
- 3) **Polouzavřené** – kombinace otevřené a uzavřené otázky;
- 4) **Dichotomické** – respondenti budou vybírat z odpovědí ANO/NE;
- 5) **Šalovací** – kde jsou odpovědi postaveny na dané stupnici intenzity
 - a. Vyvážené – kde odpovědi budou vyjádřeny přídavným jménem, kdy je první a poslední odpověď protikladná (rozhodně ano/rozhodně ne);
 - b. Nevyvážené – kde odpovědi budou vyjádřeny danou číselnou stupnicí (např. 1-5, kde 1 vyjadřuje nejmenší stupeň důležitosti a 5 vyjadřuje naopak nejvyšší stupeň důležitosti);
- 6) **Identifikační** – kde odpovědi na tyto otázky mohou dělit respondenty do různých skupin (např. podle nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu odpracovaných let apod.)

Po doručení odpovědí od respondentů dotazníku bude provedena analýza získaných dat a tyto výsledky budou následně zpracovány pomocí přehledných grafů, případně tabulek s komentářem.

Následně budou, z výsledků dotazníkového šetření a současného systému vzdělávání a rozvoje, předloženy návrhy a doporučení pro odstranění slabých stránek a naopak také návrhy pro zlepšení daného systému v organizaci. Současně je v praktické části použita, mimo metodu analýzy, metoda syntézy – během spojování teoretických poznatků z první části s praktickou částí této diplomové práce (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2002).

3 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Kapitola je postavena na výstižném popisu základních charakteristik a definic, které jsou podstatné pro správné pochopení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této části je podrobněji rozebrán pojem kapitál a jeho nejrůznější formy. Dále je nutné vysvětlit rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem, protože se tyto pojmy v podstatě velmi liší. Mezi další oblasti, kterými se zabývá teoretická část, nepochybně patří pojmy systematické vzdělávání, metody vzdělávání, plán osobního rozvoje. Dalšími jsou také účastníci vzdělávacího procesu.

3.1 Definování pojmů personální řízení, management lidských zdrojů, kapitál

Slovo „*management*“ pochází z angličtiny a znamená řízení, vedení. Často se tak používá spojení jako personální management anebo personální řízení anebo management lidských zdrojů či řízení lidských zdrojů.

Původ slova personální řízení je nutné hledat v latinském jazyce. Slovo „*persona*“ nese označení pro masku anebo škrabošku, kterou má člověk, jak v životě, tak i v divadle a dále se pojí s úlohou, hodnotou a stavem. Slovo „*personalis*“ znamená osobní. Proto je možné personální řízení označovat také jako personalistika nebo personální práci. V anglickém jazyce se používá zkrácené označení HR, což znamená „*Human Resources*“, tedy v překladu lidské zdroje (Kocianová, 2012).

Řízení lidských zdrojů je možné definovat takto, jak to uvádí ve svém díle Armstrong „...strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Rozdíl mezi personálním řízením a managementem lidských zdrojů je ten, že management lidských zdrojů klade důrazy a má jiné přístupy k personální práci, chce zabezpečit potřeby všech zúčastněných stran zaměstnaneckého vztahu (Dvořáková a kol., 2007).

Dnes se však používají výrazy oba, jsou to synonyma. Takže je prakticky jedno, pokud řekneme personální řízení anebo řízení lidských zdrojů.

„Jedinci si osvojují, udržují a využívají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se prohlubují a rozšiřují vzájemným

působením a ovlivňováním (společenský kapitál), což vytváří institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál)“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 111).

V dalších podkapitolách jsou tyto pojmy definovány a vysvětleny.

3.1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál z anglického *Human Capital*. Podle Vodáka a Kucharčíkové můžeme lidský kapitál charakterizovat jako „...souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34).

Kdokoli, kdo má uvedené vlastnosti, vlastní lidský kapitál. Lidský kapitál je vlastně výrobním faktorem, který dodává danému podniku daný charakter. Neboť právě lidé představují prvek podniku, jež má schopnost učit se, podněcovat, inovovat a také realizovat změny a myslet kreativně. Lidský kapitál můžeme také rozdělit na specifický – ten je využitelný jen v dané organizaci a všeobecný – ten je využitelný i ve více organizacích či zaměstnáních (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.1.2 Intelektuální kapitál

Podle odborného slovníku pro řízení lidských zdrojů se intelektuální kapitál chápe jako prakticky nehmotné vlastnictví dané organizace. Nehmotným vlastnictvím organizace jsou myšleny všechny znalosti (dovednosti a schopnosti), postupy a procesy, dále pak všechny aplikované zkušenosti, používané technologie a také vztahy se zákazníky apod., které tvoří další hodnoty a také konkurenční výhody dané organizace na trhu (Dvořáková a kol., 2004).

3.1.3 Společenský kapitál

Společenský kapitál se často nazývá také sociální kapitál z anglického *Social Capital*. Obecně se dá společenský neboli sociální kapitál chápat jako vztahy dané osoby s ostatními lidmi. Ostatními lidmi, je myšleno, lidé, jako spolupracovníci v práci a přátelé a také další vztahy, díky nimž může daná osoba upotřebit svůj lidský kapitál. Za jádro sociálního kapitálu se má hlavně důvěra (Horváthová a kol., 2014).

3.1.4 Organizační kapitál

Organizační kapitál nebo také, často nazývaný, strukturální kapitál, je také formou nehmotného vlastnictví dané organizace. Je to prakticky schopnost podniku, díky které může tvořit přidanou hodnotu prostřednictvím podnikových procesů, dále může také vylepšovat a inovovat právě metody vytváření přidané hodnoty, následně také výrobky a služby, postupy výrobního procesu, nové patenty a také ochranné známky apod. (Dvořáková a kol., 2004).

3.1.5 Zákaznický kapitál

Zákaznický kapitál pochází z angličtiny *Customer Equity*. Podle Kotlera a Kellera (2006, s. 189) je zákaznický kapitál „součet diskontovaných celoživotních hodnot všech zákazníků firmy a čím jsou zákazníci věrnější, tím je vyšší jejich hodnota.“

Zákaznický kapitál je prakticky jakási množina všeho, co popisuje vztah organizace k jejím zákazníkům. Jedná se o např. podíl dané organizace na trhu, rozdělení neboli segmentace trhu, dále pak to, jak zákazníci dobře znají danou značku a také spokojenost zákazníků (Dvořáková a kol., 2004).

3.1.6 Lidské zdroje

Často se setkáváme s označením HR, což má původ v angličtině a znamená *Human Resources*.

Podle Leatherbarrow a Fletcher (2014) jsou lidé, čili lidské zdroje firmy, jediným zdrojem diferenciací a také udržitelnosti možné konkurenční výhody.

Lidské zdroje jsou to nejdůležitější co, může každá firma mít. Neopomenutelné jsou také samozřejmě materiálové a finanční zdroje. Lidské zdroje uvádí do pohybu, již zmíněné, další dva zdroje. Důležité je, aby management podniku o ně pečoval, protože jen tak může naplnit své poslání, což je jejich zhodnocování. V praxi se spíše užívá pojem lidské zdroje než pracovní síla, neboť pojem pracovní síla potlačuje rozhodující schopnost člověka a tou je seberealizace prostřednictvím práce – vykonávat práci na principu svobodné vůle a vlastního rozhodnutí (Dvořáková a kol., 2004).

Lidské zdroje reprezentují lidé, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu. Diference mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je ta, že lidským kapitálem disponují i ti jedinci, kteří se nezačleňují do pracovního procesu a taktéž nejsou se žádnou organizací v pracovně-právním vztahu. Lidské zdroje také reprezentují lidé, kteří jsou schopni se seberealizovat v dané činnosti, kterou vykonávají. A tuto činnost vykonávají na základě svého vlastního

rozhodnutí. Ještě jinak řečeno, jde o zásobu lidského potenciálu, ve společnosti, který je schopen provozovat cílevědomou činnost směřující k tvorbě výstupu.

3.1.7 Lidský potenciál

„Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34).

Jedná se tedy, především, o schopnost jedince vytvářet jak výrobky, tak i služby a současně přeměňovat sebe sama. Pojem lidský potenciál zahrnuje také složku dynamičnosti a týká se spíše budoucnosti, naopak termín lidský kapitál se převážně týká současnosti. Diference mezi lidským kapitálem a potenciálem nejsou velmi zřetelné, a proto se často stává, že jsou tyto dva termíny zaměňovány (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.1.8 Personální činnosti

Personální činnosti, funkce či služby pochází z anglického *Human Resource Activities*, jde o výkonnou část řízení lidských zdrojů. Konkrétními personálními činnostmi jsou podle Koubka tyto:

Tvorba a analýza pracovních míst – zde jsou definovány všechny pracovní úkoly včetně pravomocí a odpovědností, ale také propojování daných úkolů, pravomocí a odpovědností do těchto daných pracovních míst, vytváření popisů a různých definic a specifikací pracovních míst, a také nutná aktualizace těchto dat.

Personální plánování – navrhování potřebných zaměstnanců v dané organizaci, jejího zajištění a také plánování rozvoje zaměstnanců.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a podávání informací veřejnosti o dostupných pracovních místech, chystání různých formulářů a také s tím spojená volba dokumentů, které organizace požaduje od kandidátů na pracovní pozici, soustřeďování podkladů o kandidátech, studování podkladů předložených kandidáty, předvýběr, organizování výběru, rozhodování o výběru, dojednávání podmínek s vybranými kandidáty o jejich zaměstnání v dané organizaci, začlenění přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka a jeho začlenění na dané pracovní místo apod.

Hodnocení pracovníků – přichystání nutných formulářů, časového rozvrhu hodnocení, obsahu a také daných metod hodnocení, pořizování, posuzování a archivace dokumentů, příprava hodnotícího rozhovoru, návrh a kontrola opatření.

Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – přiřazování zaměstnanců na daná pracovní místa, povyšování zaměstnanců, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, propouštění a také odchod do penze.

Odměňování – ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a také slouží k jejich motivaci, organizace a poskytování zaměstnaneckých benefitů (výhod).

Vzdělávání a rozvoj – rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje, plánování a hodnocení výstupu vzdělávání a rozvoje, efektivity programů určených na vzdělávání, příprava vlastního vzdělávacího procesu.

Pracovní vztahy – vztahy mezi vedením podniku a odbory, vytváření a archivování zápisů z jednání, zpracovávání informací o tarifních vyjednáváních, dohodách, zákonných ustanoveních, mezilidské a zaměstnanecké vztahy, dohlížení na agendu stížností, disciplinární jednání, řešení konfliktů a komunikace apod.

Péče o zaměstnance – prostředí, ve kterém pracovníci pracují, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení agendy, zajišťování kontroly, dále pak otázky týkající se pracovní doby a režimu, sociální služby jako např. stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, volnočasové aktivity, kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků apod.

Personální informační systém – diagnostikování, archivování, zpracovávání a analýza dat pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, podávání informací daným příjemcům, příprava a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

Mezi personální činnosti bývají zařazovány také tyto činnosti jako např. průzkum na trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, respektování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků apod. (Koubek, 2007).

3.2 Objasnění základních pojmů – učení, vzdělávání, rozvoj

Učení z anglického *Learning*. Dá se prakticky říci, že učení je výsledkem nějaké činnosti anebo zkušenosti člověka a stává se tak trvalou změnou ve vědění, prožívání anebo chování jedince. Učení vyjadřuje více než jen určitou schopnost přijímat nové vědomosti anebo skutečnosti. Člověk se učí nejen řízeně, ale taktéž o tom nemusí vědět - neorganizovaně či spontánně (Horváthová a kol., 2014).

Hroník ve své publikaci definuje učení jako „...rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání“ (Hroník, 2007, s. 30).

Člověk se prakticky učí celý svůj život, protože bez učení, jakoby nebyl.

Podle Koubka je učení „... proces získávání zkušeností, znalostí, návyků, postojů, na jejichž základě měníme svoje chování“ (Koubek, 2014, s. 121).

3.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání pochází z anglického *Training*. Vzdělávání vychází z učení, které představuje nová konání a poznání. Vzdělávání zaměstnanců slouží pro firmy, jako zajištění schopností zaměstnanců vykonávat současnou, ale i budoucí práci. Proto je nutné, aby bylo vzdělávání systematicky naplánováno.

Definice pojmu vzdělávání zaměstnanců existuje několik, Dvořáková a kol. (2007, s. 286) uvádí: „Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“

Horváthová a kol. (2014, s. 80) vysvětluje vzdělávání takto: „Vzdělávání (Training) je proces, při němž lidé získávají a rozvíjí specifické dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici. Vzdělávací aktivity jsou časově ohraničené, mají svůj začátek i konec.“

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání jako: „... nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“

Hroník (2007, s. 31) vysvětluje vzdělávání zase takto: „Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec.“

Cílem vzdělávání, které je organizováno zaměstnavatelem, je prohloubit anebo zvýšit kvalifikaci zaměstnanců, což vede jednak ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivce a jednak k nárůstu produktivity práce organizace jako celku (Dvořáková, 2007).

Pro to, aby lidé byli ochotní se vzdělávat, je důležité, aby byli nějak motivováni. Motivace pro zaměstnance může být to, že uspokojí svou potřebu (zlepší se jejich výkonnost, zvýší se jejich potenciál apod.).

Nejlepší motivací každého zaměstnance je, podle mého názoru, že má vypracovaný plán osobního rozvoje a podle něj se tedy snaží vzdělávat a tím i dosahovat svých vytyčených cílů. Pokud budou zaměstnanci své vzdělávání považovat za zbytečné a neužitečné, tak v tomto případě vzdělávací programy, byť i ty nejlepší a nejdražší jednoduše selžou.

3.2.1.1 Typy vzdělávání

Nejlepších výsledků můžeme dosáhnout správnou kombinací, ale i volbou vhodných typů vzdělávání. Proto můžeme vzdělávání rozdělit na formální a neformální.

Mezi **neformální** vzdělávání zařazujeme, především, učení se ze zkušeností. To je myšleno tak, že většina toho, co se zaměstnanec má možnost naučit, tak neprobíhá v oficiálních – formálních vzdělávacích programech. Ale může se mnoho naučit z toho, co dělá, pozorováním svých zkušených kolegů – to může mít za následek to, že je zaměstnanec schopen naučit něco mnohem rychleji; dále pak také při konverzaci s kolegy, během spolupráce apod. Tímto způsobem učení se dá velmi dobře vybudovat odborná vzdělanost – lépe než u formálního způsobu vzdělávání.

Za nevýhody neformálního vzdělávání můžeme považovat to, že někteří zaměstnanci využijí své možnosti se takto zlepšit, ale jiní ne – jejich volba. Další nevýhodou může být to, že vlastně neformální vzdělávání není nijak časově ohraničeno, což může vadit některým jedincům, protože nemusí být uspokojeny potřeby každého zaměstnance anebo organizace – je neplánované a nesoustavné. Dále se pak může stát, že si jedinci mohou zvolit špatné zvyky a ty se tak naučit (Armstrong, 2007).

Vzdělávání, které je formální, je systematické a časově naplánované. Formální vzdělávání bude podrobněji popsáno níže.

3.2.1.2 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

Nejpodstatnějším rozdílem mezi vzděláváním a rozvojem je jejich časové hledisko.

Vzdělávání je nejčastěji krátkodobé a zaměřuje se, především, na rozvoj a dosahování znalostí, dovedností a také schopností daného pracovníka, aby se zlepšil jeho výkon na jeho současné pracovní pozici.

Naopak rozvoj je dlouhodobý a zaměřuje se především na budoucnost, na budoucí potřeby organizace (co bude, v budoucnu, pro organizaci dobré, aby daný zaměstnanec uměl a tím tak zvýšil konkurenceschopnost firmy na trhu) a tyto dané rozvojové aktivity mají také vliv jak na profesionální, tak i na osobní růst jedince (Horváthová a kol., 2014).

3.2.2 Rozvoj zaměstnanců

„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 470).

„Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“ (Hroník, 2007, s. 31).

Při rozvoji zaměstnanců je kladen důraz, především, na učení, které je plánované a při kterém se jedinec učí ze zkušeností a dále pak také na plánování osobního rozvoje.

3.3 Systematické vzdělávání

Nejideálnější vzdělávání každého pracovníka v organizaci je správně uspořádané systematické vzdělávání, viz. obr. 3.1.

Podle Koubka, jde o: „... neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2007, s. 259).

Obr. 3.1 Etapy systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci



(Zdroj: Šikýř 2016, s. 139)

Organizačními a institucionálními předpoklady vzdělávání je myšleno, např. pracovníci, kteří vytvoří skupinu pro vzdělávání, mezi které patří často také i odborníci mimo organizaci – externisté. S externisty zajišťujícími vzdělávání pracovníků mají firmy uzavřené smlouvy. Tito lidé tak prakticky zajišťují samotné vzdělávání jednak odborně a jednak také organizačně. Vhodné je mít nějaké prostory, kde se budou moci pracovníci vzdělávat. Mohou to být prostory někde v organizaci, ale také mimo ni. Podle vzdělávacích programů, které se budou probírat, je vhodné mít i dané prostory zařízeny a vybaveny podle potřeb a požadavků vzdělávajících se osob.

K výhodám systematického vzdělávání se řadí, především např.:

1. Organizace má stále odborně přichystané pracovníky – nemusí tedy složitě vyhledávat na trhu práce.
2. Pracovní schopnosti pracovníků se mohou průběžně formovat a to podle charakteristických požadavků dané organizace.
3. Pracovníci neustále zlepšují své znalosti, dovednosti, svou osobnost i kvalifikaci.

4. Pomáhá zkvalitnit produktivitu práce, pracovní výkon a i dokonce kvalitu výrobků a služeb lépe, než jakýkoli jiný způsob vzdělávání.
5. Zvyšuje motivaci zaměstnanců a také vylepšuje jejich vztah k dané organizaci.
6. Zjednodušuje získávání a ustálení pracovníků tím, že zlepšuje svou atraktivitu na pracovním trhu.
7. Zvýšením atraktivity na trhu práce, zlepšuje kvalitu a také tržní cenu každého zaměstnance v organizaci a tím i jeho potencionální možnosti na pracovním trhu v organizaci ale i mimo ni.

Výhod systematického vzdělávání může být daleko více, záleží také na každém personalistovi či organizaci. Každopádně je to nejefektivnější a nejdůležitější nástroj personální práce. Systematické vzdělávání můžeme rozdělit na tyto části (v dalších podkapitolách).

3.3.1 Identifikace potřeby vzdělání a rozvoje

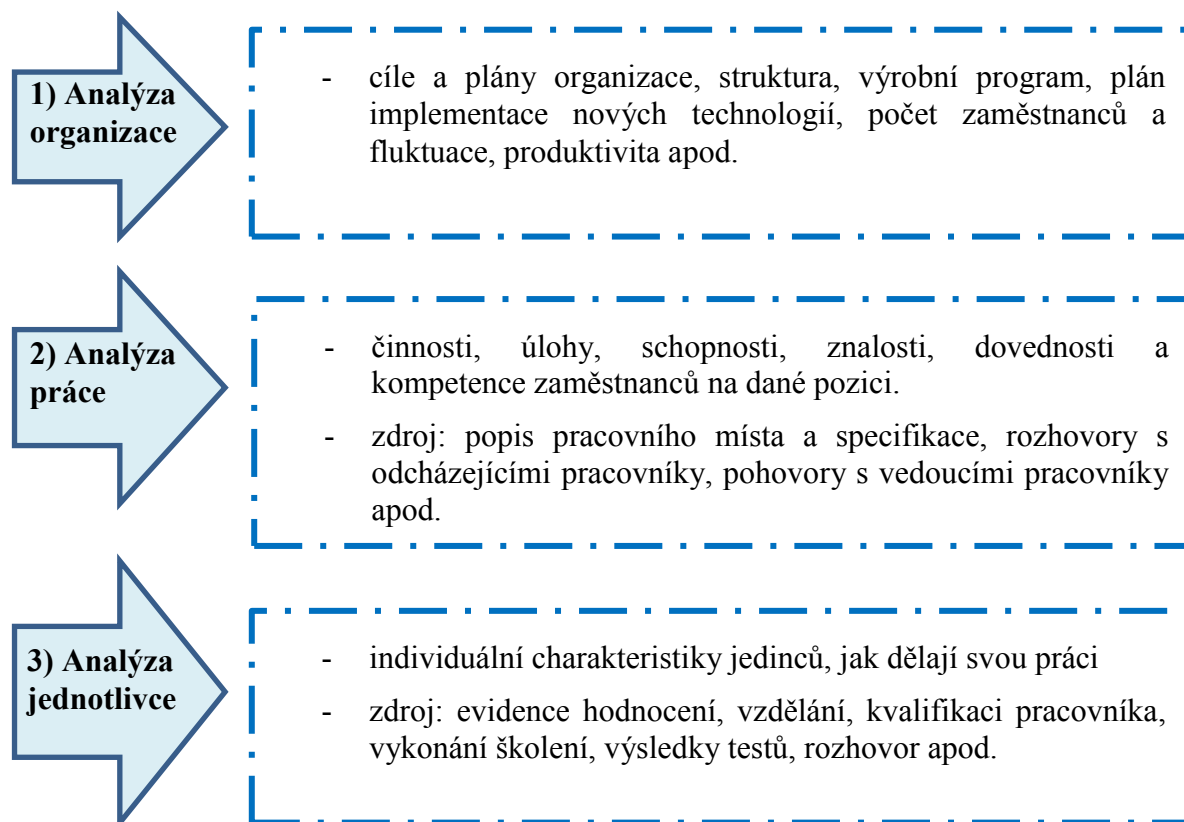
Nezbytnost vzdělávání představuje, především, difference ve znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků a požadavky na pracovní místa.

Potřeba vzdělávání se dá identifikovat pomocí dostupných informací, které se týkají, především, pracovního místa (předpoklady a požadavky, povinnosti a pravomoci, úkoly a odpovědnost vykonávané práce) a také pracovníků (dosaženého vzdělání, odborné způsobilosti, rozvojového potenciálu apod.) Všechny tyto údaje – o pracovnících a pracovních míst získáme z analýzy pracovních míst a také z hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Analýza vzdělávacích potřeb probíhá na třech úrovních, analyzuje se nejprve organizace, poté práce (tým) a nakonec jednotlivec, podrobněji je to popsáno níže, viz. obr. 3.2. Sbírají se informace o současném stavu schopností, znalostí a také dovedností pracovníků, dále také informace o výkonnosti jednotlivce, týmů, ale také celé organizace. Tyto informace se poté porovnají s požadovanými (na jaké úrovni by měly být, podle nás). Rezultátem analýzy je identifikace nedostatků ve výkonnosti, které je nutné vyloučit a následná orientace na nedostatky, které lze eliminovat vzděláváním, aby totiž nevznikla výkonnostní mezera (rozdíl mezi požadovanou a současnou výkonností), (Horváthová a kol., 2014).

Podle Leatherbarrow a Fletcher (2014) by analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb měla být provedena tak, aby spojovala potřeby jak organizace, tak i jednotlivců.

Obr. 3.2 Tři úrovně procesu identifikace vzdělávacích potřeb



(Zdroj: Horváthová a kol. 2014, s. 84)

Pro identifikaci nezbytnosti vzdělávání se dá využít některá ze široké škály metod, které jsou uvedeny níže na obr. 3.3. Obecně je nezbytné, aby byla použita taková metoda, nebo kombinace metod, která je pro danou organizaci a také situaci nejvhodnější.

Po identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb zaměstnanců se pracovníci rozdělí do skupin a plánu organizovaného vzdělávání (Horváthová a kol., 2014).

Obr. 3.3 Metody nejčastěji používané pro identifikaci vzdělávacích potřeb

Informace o celé organizaci	Informace o pracovních místech	Informace o pracovnících
<ul style="list-style-type: none"> • benchmarking, • brainstorming, • dotazník, • audit, • práce s dokumenty, • výstupní rozhovory, • analýza strategických cílů, plánů, • analýzy tržních trendů a potřeb zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • brainstorming, • dotazník, • personální audit, • práce s dokumenty, • diskuze a porady, • MBO - řízení dle cílů, • analýza pracovního místa, • snímek dne 	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník, • průzkum, • zkoušky a testy, • pozorování, • analýza manuální zručnosti a chování, • sebehodnocení, • simulace, • technika kritické události, • hodnocení zaměstnanců, • AC - assessment centre, • DC - development centre

(Zdroj: Horváthová a kol., 2014, s. 85)

Rozpoznat potřeby instituce pro oblasti budování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců je poměrně obtížné, protože samotná kvalifikace a vzdělání se dají dost těžko kvantifikovat např. požadavky každého pracovního místa na kvalifikaci, požadavky na pracovní místo a pracovní schopnosti jednotlivce, anebo také je velmi těžké rozpoznat vztah mezi výsledky práce jednotlivce a jeho kvalifikací. Z tohoto důvodu je vše založeno na nepřesných hrubých postupech a odhadech (Koubek, 2007).

3.3.2 Plánování rozvoje a vzdělávání

Po identifikaci všech rozvojových a vzdělávacích potřeb je zřejmé, na co budou vzdělávací a rozvojové činnosti zaměřeny a kdo se jich bude účastnit. Je důležité, nejprve určit cíle rozvojových a vzdělávacích aktivit a dále zhotovit plán vzdělávání a rozvoje.

Cíle vzdělávacích a rozvojových aktivit se dělí do tří skupin:

1. **Hlavní (programové) cíle** – cíl vzdělávacího programu, často má podobu vize, a to proto, že se jedná o to, co dokáže program splnit v delším časovém horizontu. Často se pro tohle zjištění využívá třetí úroveň hodnocení podle Kirkpatrickova/Phillipsova modelu.
2. **Cíle vzdělávacího (studijního) programu** – dílčí cíle každé vzdělávací činnosti. Především jde o způsob chování, všechny dovednosti či vědomosti, které

by si měli účastníci vzdělávacího programu osvojit a ovládat. Pro zúčastněné programu mají tyto cíle nejdůležitější výpovědní hodnotu. Mohou být rozděleny ještě

na menší, dílčí cíle.

3. **Dílčí cíle** – vztahují se také ke každé vzdělávací činnosti, určují úroveň vědomostí a dovedností, jakou by měli zúčastnění programu ovládat, na konci každé etapy programu. Každým dosažením dílčího cíle má účastník možnost dosáhnout blíže jednak ke vzdělávacímu cíli a jednak i k hlavnímu cíli.

Podstatné je, aby všechny cíle vzdělávacího programu byly podle strategie vzdělávání a rozvoje, kterou má každá organizace. A současně, aby plnily základní principy cílů SMART a nakonec, aby se na stanovování cílů studijního programu účastnili i samotní účastníci programu (Horváthová a kol., 2014).

Cíle podle SMART mají být:

S (Specific) Specifické – Specifické a srozumitelné. Cíle by měly být formulovány tak, aby nedošlo k nějakému nedorozumění. Písmeno S může být také zkratkou pro *Simple*, což znamená jednoduchý. Měly by být jednoduše formulované, aby je každý jednotlivec pochopil.

M (Measurable) Měřitelné – Definované cíle by se měly dát snadno nějakým způsobem změřit. Jen když se nám je podaří změřit, tak dokážeme konstatovat, jestli se ubíráme správnou cestou anebo jdeme špatně. Zkratka M může také v angličtině označovat slovo *Motivated*, což značí motivaci zaměstnanců a dá se chápat jako, že když budou zaměstnanci motivováni, dokážou lépe dosahovat daných cílů.

A (Agreed) Akceptovatelné - Jinak řečeno odsouhlasené a to především těmi, kdo nesou odpovědnost za jejich plnění. Proto je také důležité určit osoby, které dosažení cílů mají na starost.

R (Realistic) Reálné anebo (Relevant) Relevantní – V podstatě lze říci, že relevantní cíle by měl také vést k dosažení dalších vyšších cílů organizace.

T (Time related) Termínované - Zvolené cíle by měly mít také nějaký časový rámec svého splnění, do kdy se má daná věc uskutečnit. Pokud totiž není určené datum naplnění daného cíle, tak se jedná o vizi a ne o cíl.

Správně vypracovaný plán vzdělávání a rozvoje pracovníků, by měl znát odpovědi na otázky podle Horváthová a kol. (2014, s. 86):

- „1. Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (obsah)
2. Kdo se bude vzdělávat? (jednotlivci, skupiny)
3. Jakými metodami? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)
4. Kým bude vzdělávání realizováno? (interní/externí vzdělavatelé)
5. Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (časový plán)
6. Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění ubytování, stravování)
7. Jaké jsou náklady na vzdělávání? (rozpočet)
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy)“

3.3.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Přesně podle naplánovaného cíle a s cílovou skupinou pracovníků se jako první zvolí vhodná metoda, instituce, přednášející, čas a místo určené pro vzdělávání. Dále je potřebné obstarat všechno potřebné jako je materiální a technické vybavení, domluvit okolnosti uskutečnění s danou institucí nebo lektorem. Je potřeba informovat (cílovou) skupinu všech účastníků, zajištění případné dopravy, ubytování anebo stravy. Zvolí se správná metoda hodnocení vzdělávání a určí se náklady na vzdělávání. Samotná realizace vzdělávání tkví v použití zvolené metody – na pracovišti anebo mimo pracoviště (metody vzdělávání jsou popsány v kapitole 3.5)

3.3.4 Hodnocení výsledků a účinnost vzdělávání

Hodnocení výsledků vzdělávání je poměrně složité, neboť výsledky vzdělávání jsou těžko měřitelné a často se projeví s odstupem času, především v přístupu a chování zaměstnanců.

Při hodnocení výsledků vzdělávání se nejčastěji zkoumají metody, které byly použity a to, jestli byly použity správně dále, jaká byla okamžitá a následná zpětná vazba zúčastněných, jestli si zúčastnění opravdu osvojili nové znalosti, schopnosti a dovednosti – v jaké míře a také jejich použití v každodenním vykonávání zaměstnání.

Posuzování výsledků týkajících se vzdělávání se dělá porovnáváním výsledků vstupních a výstupních testů anebo v průběhu vzdělávacího programu monitorováním (Šikýř, 2016).

3.3.4.1 Metody používané pro hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových programů – Kirkpatrickův model


Metod pro hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových programů se používá poměrně hodně, nejčastěji se užívá právě uvedená – Kirkpatrickův/Phillipsův model (Folwarczná, 2010).

Kirkpatrickův model

Metoda byla poprvé použita, a současně poprvé publikována, v americkém odborném časopise „US Training and Development Journal“ v roce 1959, Donaldem L. Kirkpatrickem, který byl profesorem University Wisconsin. Model říká, že to jak byl vzdělávací program úspěšný lze měřit reakcemi účastníků, dále podle stupně, jakého účastníci dosáhli svými znalostmi a také podle úrovně jejich změny v chování anebo mírou dosažení výsledků vzdělávacího a rozvojového programu. Model má čtyři úrovně – reakce, učení, chování a výsledky viz. obr. 3.4 (Evangelu, van Bommel a Juříčka, 2013).

Obr. 3.4 Kirkpatrickův model a jeho čtyři úrovně

1. Úroveň	2. Úroveň	3. Úroveň	4. Úroveň
Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Spokojenost se vzdělávacím programem	Osvojení si nových znalostí při/po absolvování vzdělávacího programu	Využití získaných znalostí ke změně chování	Míra dosažení plánovaných výsledků vzdělávacího programu



(Zdroj: Evangelu, van Bommel a Juříčka, 2013, s. 120)

- 1. Úroveň – Reakce (*reaction level*)** – tato úroveň se nejčastěji hodnotí na konci daného vzdělávacího a rozvojového programu a hodnotí okamžitou reakci na něj. Zaměstnanci, kteří se účastnili vzdělávacího a rozvojového programu mají za úkol zhodnotit jeho jednotlivé elementy, nejčastěji na pěti anebo deseti stupňové škále, anebo také zodpovězením několika otevřených otázek. Nejčastěji se tak používají

dotazníky spokojenosti. Někdy mohou lektori používat pro zhodnocení také i jiné metody, např. cílově orientované diskuzní skupiny a to pro to, aby od účastníků programu získali přesné komentáře, ale i pobídky pro jeho zlepšení.

Tato forma hodnocení má, ale i nedostatek, jímž je skutečnost, že bohužel neposkytuje dost informací k tomu, aby se mohlo posoudit i to, zda zvolený program vzdělávání a rozvoje přinesl také nějaký užitek dané organizaci.

2. **Úroveň – Učení (*learning level*)** – druhou úrovní hodnocení se nejčastěji snažíme změřit, jaké množství znalostí a dovedností se zúčastnění vzdělávacího programu ve skutečnosti naučili. Hodnocení nejčastěji provádí lektori prostřednictvím různých kvízů nebo testů, které jsou v rámci daného programu. Proto, aby byl lektor úspěšný a naučil tak co nejvíce své „žáky“, tak je důležité, aby uměl co nejlépe demonstrovat to, co účastníci využijí při výkonu své práce. Cílem rozvojového a vzdělávacího programu je totiž zprostředkování znalostí a dovedností od lektora programu zúčastněným. Pro správné hodnocení této úrovně je důležité, aby se lektor dohodl s liniovým manažerem a získal od něj informaci o klíčových znalostech a také dovednostech pracovníků, které jsou nepostradatelné k dosažení cílů dané organizace. Nejčastěji se tak používají testy jak před započítím vzdělávací akce, tak i po ní – Pretest-Retest, dále se využívá také dotazníků, strukturovaných rozhovorů anebo se zkouší pomocí případových studií a projektů.

3. **Úroveň – Chování anebo také přenos poznatků do pracovního prostředí (*transfer to the workplace level*)** – ve třetí úrovni hodnocení se posuzuje právě to, jak a do jaké míry zúčastnění daného vzdělávacího programu používají to, co se v jeho rámci naučili. Zda došlo k požadované a také očekávané změně chování – znalostí, přístupů a dovedností, jakožto výsledku učení? Je potřeba, aby do programu vzdělávání byly také vpraveny požadované znalosti, dovednosti ale i chování a díky tomu je možné pozorovat, do jaké míry se projevují v prostředí pracovního místa.

Při zkoumání se používá složitější dotazník, který často zahrnuje individuální strukturované rozhovory jednak se zúčastněnými vzdělávacího a rozvojového programu jednak s jejich kolegy a jednak také s manažery anebo jsou to rozhovory s cílově zaměřenými diskusními skupinami. Dále se také často používá metoda pozorování na pracovišti, kde nadřízení pozorují chování vzdělávaného pracovníka

a porovnávají, zda došlo k požadovaným zlepšením. Vhodné je také využití metody 360° zpětné vazby anebo assessment/development center.

Vhodné je, aby už při analýze potřeb vzdělávání a rozvoje bylo jasně stanoveno, které metody hodnocení se budou následně používat.

- 4. Úroveň – Výsledky (Results)** – čtvrtá úroveň hodnocení hodnotí program vzdělávání a rozvoje v souvislosti dosažených výsledků dané organizace. Prostřednictvím dovedností, které si účastníci vzdělávacího a rozvojového programu měli možnost osvojit – úroveň 2 – a následně aplikovali v pracovním prostředí – úroveň 3 – byly cíle organizace dosaženy – úroveň 4. Právě čtvrtá úroveň hodnocení poskytuje nejužitečnější informace jednak pro lektory a jednak také i pro samotnou organizaci. Přínos investice do vzdělávání a rozvoje organizace umožní právě kvantifikace hodnoty těchto podnikatelských výsledků v porovnání s jejich náklady např. zda, došlo ke zvýšení produkce anebo prodeje, snížení nákladů, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů apod.

Při realizaci vzdělávacího a rozvojového programu je velmi žádoucí postupovat právě od konce.

Kirkpatrickův model se dnes nejčastěji používá lektory ale i specialisty na rozvoj a vzdělávání v nejrůznějších firmách po celém světě. Ovšem ne všechny firmy používají všechny čtyři úrovně hodnocení pro každý program rozvoje a vzdělávání, nejčastěji právě hodnocení úrovně 1 a 2 (Folwarczná, 2010).

Phillipsův model

K původnímu Kirkpatrickovu modelu (čtyř úrovněmu modelu) přidal přední HR konzultant Jack Phillips ještě pátou úroveň, a tak vznikla, dnes velmi využívaná, kombinace modelu Kirkpatrickova/Phillipsova.

- 5. Úroveň – ROI (Return on Investment) – návratnost investic** – v páté úrovni, návratnosti, porovnáváme finanční přínosy včetně vynaložených nákladů. Metoda ovšem nezohledňuje rozložení zisku v čase, je to statická metoda. Pro kalkulaci návratnosti investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců se používá tento vzorec:

„Návratnost investice v % = [(Přínosy – Náklady) / Náklady] * 100 (Horváthová a kol., 2014, s. 93)“

Vyhodnocovat znamená určovat hodnotu (najít silnou stránku něčeho) a současně, je to právě klíčové slovo v diskusi o efektivitě investic do vzdělávání a rozvoje. To co má vysokou hodnotu pro jednoho zaměstnance, nemusí mít ovšem stejnou hodnotu pro jiného pracovníka. Z tohoto důvodu je důležité, dobře promyslet a stanovit záměr vzdělávání a rozvoje pracovníků, účel jeho hodnocení, cílovou skupinu (pro níž se hodnocení zpracovává), intervaly, v jakých bude hodnocení prováděno, časovou perspektivu a také se rozhodnout pro jednotný systém, který se použije pro hodnocení.

Při rozhodování o tom, zda se bude anebo nebude vyhodnocování realizovat, je nutné zvážit všechny argumenty, které jsou pro a proti.

Výhodou vyhodnocování jsou skutečnosti, mezi které se řadí např. podpora integrace vzdělávání a dalších pracovních činností, tvorba spolupráce mezi personálním útvarem a managementem společnosti, pomoc během rozhodování o prioritách (myšleno u rozhodování o tom, jaké vzdělávací aktivity nejvíce pomáhají k dosahování daných cílů podniku a také ke zvyšování výkonnosti), zaměření pozornosti vedoucích pracovníků mimo tradiční zodpovědnosti také na lidské zdroje apod.

Nevýhody vyhodnocování tkví, především, v jeho náročnosti (ať už na získání potřebných informací, ale i vynaložený čas) dále také je mnohdy potřeba vynaložit dodatečné finanční prostředky a také úsilí všech participujících účastníků vzdělávání i managementu. Dále může být mnohdy obtížné kvantifikovat některé přínosy vzdělávání apod. (Horváthová a kol., 2014).

3.4 Metody vzdělávání a rozvoje

K tomu, aby bylo vzdělávání zaměstnanců dané organizace úspěšné, je potřeba zvolit a správně aplikovat, právě tu nejvhodnější metodu. Správně zvolená metoda tak poskytuje pracovníkům možnost přisvojit si žádané schopnosti, dovednosti a také znalosti, které jsou potřebné pro jejich pracovní výkon (Šikýř, 2016).

Pro zvolení správné metody vzdělávání a rozvoje každého pracovníka organizace je potřebné mít stanoveny cíle, jednotlivé potřeby a také styl vzdělávání. Neexistuje totiž žádný návod na to, jaká metoda je nejlepší a nejúčinnější. Každý člověk je totiž individuální a na každého zabírá něco jiného. Aby bylo dosaženo uspokojivějších výsledků, doporučuje se metody kombinovat. Kombinace metod se dnes označuje jako *blended learning*.

Metody vzdělávání a rozvoje se člení do dvou skupin – vzdělávání a rozvoj na pracovišti (*on the job*) a vzdělávání a rozvoj mimo pracoviště (*off the job*).

3.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (on the job)

Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti se používají na přesně daném pracovním místě a při provádění standardních pracovních povinností a úkolů. Většinou je individuální (Horváthová a kol., 2014).

Nejčastěji používané metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti jsou:

Mentorování. Mentorování spočívá v tom, že pracovník, který má být vzdělávaný má určitou volnost a iniciativu a to v podobě takové, že si sám může zvolit svého mentora. Mentorem může být tedy vzdělavatel, rádce anebo také osobní vzor. Vzdělávaný pracovník pak s mentorem konzultuje různé problémy – úzká spolupráce vede ke zlepšení komunikace a může vést k vymezení cílů pracovní kariéry a navíc zde vzniká také neformální vztah, který je založený na důvěře. K nevýhodám patří to, že si vzdělávaný pracovník nesprávně zvolí svého mentora.

Koučování. Koučování je složitější, ale za to efektivní metodou vzdělávání. Prakticky se jedná o dlouhodobější instruování, sdělování připomínek a také vysvětlování, během kterého dochází k pravidelné kontrole vzdělavatele, nejčastěji kouče anebo nadřízeného pracovníka. Pracovník, který je tímto způsobem vzděláván, je pravidelně také informován o hodnocení jeho práce. Vzdělávaný pracovník tak úzce spolupracuje se svým vzdělavatelem, což vede ke zlepšení komunikace a také vytváří prostor pro vymezení cílů pracovní kariéry. Nevýhoda této metody vzdělávání je ta, že formování pracovních schopností probíhá často ve stresu – pod tlakem, v hlučném a neklidném prostředí a navíc tak může být nesoustavné. Proto je velmi důležité vytvoření ideálních podmínek jak pro kouče tak i pro koučovaného (Měrtllová, 2014).

Instruktaž při provádění práce. Instruktaž spočívá v učení se pozorováním a napodobováním práce zkušeného pracovníka méně zkušeným pracovníkem. Zkušenější pracovník bývá nazýván školitelem. Instruktaž se často používá pro zaškolení nebo zaučení pracovníků, aby se rychle naučili a osvojili si znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné k provádění dané práce s požadovaným výkonem.

Rotace práce. Rotace práce spočívá v dočasném a postupném přemísťování pracovníka na jiná pracovní místa s odlišnými pracovními úkoly a také odlišnými pracovními

podmínkami v dané organizaci anebo i mimo ni, během které se zaměstnanec učí. To rozšiřuje kvalifikaci zaměstnance a také jeho přizpůsobivost.

Asistování. Podstatou asistence je přítomnost málo zkušeného zaměstnance u zkušeného zaměstnance. Málo zkušený pracovník však musí mít nezbytné znalosti a dovednosti důležité pro výkon dané práce, kdy tedy asistuje při výkonu práce zkušenému pracovníkovi, jeho školi. Méně zkušený pracovník si tedy přisvojuje určený pracovní postup a také se připravuje, aby mohl samostatně vykonávat danou práci. Přítomnost a spolupráce se školi dovoluje pracovníkovi nejlépe zvládnout výkon dané práce. Problémem však může být, pokud si pracovník osvojí i nějaké nevhodné pracovní návyky školi.

Pověření úkolem. Pověření úkolem spočívá v pověření pracovníka školi splněním konkrétního úkolu. Pracovník musí dokázat, že je schopen samostatně používat znalosti, dovednosti a také schopnosti, které si osvojil. Zaměstnanec je tak samostatnější a odpovědnější během vykonávání dané práce (Šikýř, 2016).

3.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (off the job)

Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště jsou právě jinde, než je zaměstnancovo pracoviště, v organizaci anebo mimo ni. Především se také jedná o hromadnou – skupinovou činnost, ve většině případů. Mohou to být různá místa jako např. vzdělávací instituce, školy, vývojová pracoviště a také různá zvláštní místa, kam se řadí různé trenažéry apod. (Horváthová a kol., 2014).

Nejčastěji používané metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště jsou:

Přednáška. Během interpretace školi se zaměstnanci učí. Přednáška dovoluje školi, aby snadno a rychle předal své znalosti a dovednosti zaměstnancům. Bohužel jde o jednostranný výklad školi, což může snižovat motivaci zaměstnanců, aby si aktivně osvojovali předávané schopnosti, dovednosti a znalosti.

Seminář. Během interpretace výkladu školi se zaměstnanci učí, mají možnost diskuze se školi i s ostatními účastníky semináře. Seminář zvyšuje motivaci pracovníků, aby si aktivně přisvojovali předávané a také sdílené znalosti, schopnosti a dovednosti.

Demonstrování. Zkušený školitel předvádí pracovníkům konkrétní pracovní postup buď v modelové anebo reálné pracovní situaci. Zaměstnanci si tak mohou názorně osvojit znalosti, schopnosti a dovednosti pro výkon dané práce společně s požadovaným výkonem.

Případová studie. Během případové studie se pracovníci společně učí hledat možná řešení reálného anebo modelového případu podle jasně stanoveného zadání. Při řešení případové studie mají zaměstnanci možnost rozvíjet své analytické a systémové myšlení. Navíc se během řešení prohlubují vztahy mezi zaměstnanci, především týmová spolupráce.

Outdoorové aktivity. Podstatou outdoorových aktivit je rozvíjení přirozených schopností zaměstnanců jako je např. analyzování, rozhodování, realizování, plánování, organizování, vybírání, vedení, hodnocení, komunikování, koordinování, kooperování atd. především formou nějakých sportovních aktivit v přírodě. Pracovníci mají poté možnost tyto své rozvinuté schopnosti lépe využít na svém pracovišti během výkonu práce společně s požadovaným výkonem (Šikýř, 2016).

Development centra (DC). Podstatou development center je to, že tato metoda dokáže diagnostikovat pracovní způsobilost pracovníka. Prakticky jde o to, že dokáže např. identifikovat schopnosti a dovednosti pracovníka tak, aby byly rozpoznány jeho potřeby rozvoje s cílem dosáhnouti efektivnějšího pracovního výkonu a požadovaného jednání a tím také umožnit rozvoj jeho kariéry. To přináší pracovníkovi prospěch a také napomáhá k lepšímu výsledku firmy (Dvořáková a kol., 2004).

3.4.3 Metody vzdělávání a rozvoje na rozmezí pracoviště a mimo pracoviště

E-learning. Je zvláštní metodou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

„... je alternativní metoda vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií, zejména multimediálních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí“ (Šikýř, 2016, s. 143).

Tato metoda je zvláštní v tom, že se dá využít jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště a také individuálně anebo skupinově. Školitel, jako fyzická osoba a jeho znalosti, jsou nahrazeny informační a komunikační technologií. Tato technologie tak dokáže předat znalosti, jaké by předal právě školitel ve fyzické podobě, avšak mnohem rozmanitěji.

Výhodou e-learningu může být právě jeho rozmanitost a to ve smyslu používání různých tabulek, obrázků, grafů, videí apod. Právě rozmanitost e-learningu dokáže zaměstnat

všechny smysly a také podpořit aktivní přístup k učení jedince. Získané znalosti si poté mohou účastníci e-learningových kurzů ověřit řešením třeba modelových situací anebo testem.

Další výhodou e-learningu může být také jeho časová a prostorová nezávislost, protože účastníci kurzu si většinou mohou sami zvolit prostor pro e-learningové vzdělávání a rozvoj, tzn., že nikde není učený čas, kdy musí pracovníci provozovat e-learningové učení.

Nutností pro e-learningovou metodu vzdělávání a rozvoje je mít technické a programové vybavení (Šikýř, 2016).

Pracovní porady. V průběhu pracovních porad přichází na řadu výměna zkušeností, prezentace různých názorů a postojů vůči určitým otázkám týkajících se zejména pracoviště a také organizace jako celku anebo jiné oblasti. Během pracovních porad by měli být pracovníci spíše aktivní a měla by být překonána jakási ostýchavost nově příchozích pracovníků do kolektivu. Pracovní porady se mohou uskutečňovat jak v organizaci, tak i mimo ni.

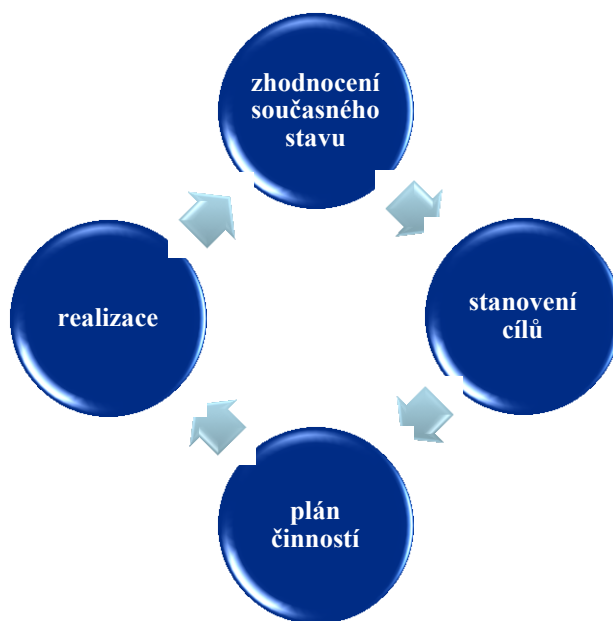
Poradenství. Poradenství vedou ve většině případů vedoucí pracovníci, kteří mají motivaci k dalšímu seberozvoji a vzdělávání. Výhoda této metody může spočívat v rozšíření obzoru o nové zkušenosti a poznatky zvenčí.

Studium na dálku a samostudium. Tato metoda vzdělávání bývá využívána pracovníky, kteří mají chuť dobrovolně rozšířit si své znalosti anebo je rozšíření znalostí podmínkou jejich dalšího pracovního růstu (Dvořáková a kol., 2007).

3.5 Plánování osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje si tvoří zaměstnanci organizace sami. Většinou jej netvoří všichni zaměstnanci, ale jen ti, kteří jsou na vyšších pozicích. Samozřejmě musí mít také podporu vedoucích manažerů a také organizace, protože bez jejich podpory by se nemohli patřičně vzdělávat. Plánování osobního rozvoje můžeme shrnout do několika fází, které popisuje obr. 3.5.

Obr. 3.5 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



(Zdroj: Armstrong, 2007, s. 471)

1. **Analýza současného stavu** a potřeby rozvoje. Můžeme udělat během procesu řízení pracovního výkonu.
2. **Stanovení cílů.** Stanovení vlastních cílů, jako například rozvoj anebo získání dovedností, rozšíření znalostí, zlepšení pracovního výkonu na současném pracovním místě, postup na vyšší pozici, změna pozice apod.
3. **Příprava plánu činností** – kroků. Je nutné ujasnit si a připravit vše, co je potřeba udělat a jak toho bude dosaženo. Důležité je, aby vše bylo rozloženo do bodů, pro snazší orientaci např. výsledky, cíle - které očekáváme při našem vzdělávání; aktivity spojené s rozvojem a také kdo je odpovědný za rozvoj (co je očekáváno od jedince a kdo mu bude v případě nutnosti nápomocen – nadřízený, někdo z personalistů apod.). Vše musí mít i časovou souslednost, čili je nutné stanovit i časový plán.
4. **Realizace.** Vše jak je naplánováno by se mělo i zrealizovat (Armstrong, 2007).

Pracovníci by měli mít možnost sami posoudit, jaký rozvoj potřebují pro vyšší uspokojení z vykonávané práce a také aby přispěli pro splnění svých ambicí, které se často týkají kariéry a v neposlední řadě aby zajistili anebo spíše zvýšili svou zaměstnatelnost v podniku a také mimo něj. Důležité je, aby se pracovníci společně s vedoucími pracovníky dohodli na nejlepších způsobech uspokojení potřeb osobního rozvoje. Při výběru by se neměli

omezovat jen na externí způsoby vzdělávání, nýbrž by se měli zaměřit především na aktivní metody vzdělávání a rozvoje jako jsou koučing a mentoring. K dalším efektivním metodám rozvoje patří např.:

- pozorování nejlepších pracovníků při výkonu jejich práce;
- práce na projektech;
- rotace práce;
- pověření úkolem anebo rolí;
- koučování dalších pracovníků;
- distanční vzdělávání;
- učení se akcí;
- zapojení se do pracovních porad a do diskuzí o práci apod. (Horváthová a kol., 2014).

3.6 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů a lídrů se týká především zlepšení jejich výkonu v současné roli a také přípravy na budoucí změnu ve vyšší funkci a s tím související i vyšší odpovědnost. Podle Armstronga jde o „...pokus zlepšit efektivnost manažerů pomocí procesu vzdělávání.“

„Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry)“ Armstrong, 2007, s. 489.

Cíle, které jsou důležité pro rozvoj manažerů:

1. Zajistit, aby lídři opravdu rozuměli tomu, co se po nich požaduje – to znamená, dojednat s nimi cíle, podle kterých se posoudí jejich výkon a také stupeň jejich schopností, které jsou vyžadovány na základě jejich rolí.
2. Zdokonalit současný výkon lídrů, pro budoucí přípravu větší odpovědnosti.
3. Identifikovat manažery, kteří mají potenciál a pomoci jim vést je k tomu, aby zhotovovali a následně uskutečňovali své plány osobního rozvoje. Také je důležité, aby jim byl potřebný rozvoj poskytnut – zkušenosti a vzdělání, a to tak, aby byli později schopni řešit náročnější úkony a povinnosti na jejich pracovišti či v organizaci.

4. Zajistit systém následnictví ve funkcích manažerů a také s tím související, vytvořit systém, který bude toto následnictví sledovat.

Každá organizace by měla mít vypracovanou strategii o rozvoji manažerů, protože se týká právě manažerů, kteří působí v dané organizaci. Jde vlastně o to, co má daná firma v úmyslu učinit pro budoucí potřeby svých zaměstnanců, v tomto případě manažerů. Strategie by měla vycházet také z podnikového plánu. Ve strategii by měly být určeny role všech, kteří se zúčastní a také by měly být navrženy postupy, jak bude organizace rozvíjet manažery.

Manažeři si také ale musí uvědomit, že i oni jsou tu proto, aby vzdělávali a pomáhali svým podřízeným – aby zlepšovali výkonnost organizace.

Manažeři mohou být rozvíjeni formálními i neformálními prostředky.

a) Formální přístup

- **Rozvoj během vykonávání práce** – koučing, konzultace, monitoring a zpětná vazba od nadřízených manažerů – nepřetržitě, v rámci procesu řízení pracovního výkonu;
- **Rozvoj během dosahování pracovních zkušeností** – rotace práce, přítomnost v týmech při zpracování projektů, plnění různých úkolů, stáže;
- **Interní a externí kurzy** – dlouhodobé;
- **Rozvoj sebe sama** podle plánu osobního rozvoje, schválené nadřízenými nebo poradci pro rozvoj;
- **E-learning** – v rámci kombinace vzdělávacích metod.

b) Neformální přístup

- K neformálním přístupům rozvoje manažerů se běžně zařazují všechny činnosti, které nabízí **příležitost k učení**. Často jde o činnosti, se kterými se lidé každodenně setkávají. Může jít např. o řešení nějakého neočekávaného neobvyklého úkolu, anebo když změní své obvyklé místo působení (pracovní místo). Neformální přístup je vlastně nejefektivnější forma učení (Armstrong M., 2007).

3.7 Aktéři vzdělávacího a rozvojového procesu

Pro úspěšnost procesu vzdělávání a rozvoje je důležité, aby se na něm podíleli tito účastníci:

- Majitel podniku anebo TOP manager.
- Linioví vedoucí (manageři).
- Pracovník, který má za úkol připravit vzdělávací program – v malých podnicích je to často právě TOP manager, ve středně velkých podnicích je to nejčastěji personalista a ve velkých podnicích jsou často rozděleny pozice pro specialisty na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Vyučující, lektor anebo trenér.
- Pracovníci organizace – posluchači.

Pokud je podnik příliš malý, tak se často spojují tři role – majitel, TOP manager a personalista, v jednu osobu.

3.7.1 Role aktérů vzdělávacího a rozvojového procesu

Majitel podniku (TOP manager) je odpovědný za proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, iniciuje a inspiruje tvorbu programů vzdělávání a rozvoje, požaduje výstupní zprávu o zhodnocení efektivit vzdělávacích programů a různých akcí, konzultuje s podřízenými úspěšnost vzdělávacích a rozvojových aktivit a také jejich následné využití v podniku, akceptuje plánované a skutečné náklady vynaložené na vzdělávání a rozvoj pracovníků v dané organizaci.

Linioví vedoucí (manageři) stanovují obvykle všechny nutné oblasti, které se mají proškolit, účastní se na tvorbě vzdělávacích a rozvojových programů, podílí se na různých školeních a také pomáhají s jeho organizací, volí pracovníky, kteří se zúčastní školení a následně jim podávají pomocnou ruku při využívání získaných vědomostí a dovedností během práce, dále působí v roli lektora, posuzují efektivnost procesu vzdělávání a rozvoje, pomáhají pracovníkům s realizací jejich plánu osobního rozvoje prostřednictvím nabídky příležitostí k učení a také koučování.

Pracovníci, specialisté na vzdělávání a rozvoj pracovníků (personalisté), nejčastěji jsou odpovědní za přípravu a uskutečnění vzdělávacích a také rozvojových aktivit, a to především, na základě identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců organizace. Dále zhotovují plány vzdělávání a rozvoje, tak aby co nejlépe kopírovaly strategii podniku a její

cíle. Jsou v součinnosti se vzdělávacími institucemi, agenturami a také s různými specialisty na rozvoj a vzdělávání. Zodpovídají za finanční stránku rozvoje a vzdělávání podniku. Radí liniovým vedoucím (managerům) a také jim udělují pomoc během rozvoje jejich dovedností právě v oboru posuzování potřeb rozvoje, jejich plány osobního rozvoje a také koučování. Radí a pomáhají pracovníkům během přípravy jejich vzdělávacích plánů. A nakonec klasifikují efektivitu rozvoje a vzdělávání v dané organizaci.

Vyučující, lektori anebo trenéři navrhuji školení na bázi identifikovaných potřeb vzdělávání a s personalistou domlouvají cíle, náplň a také metodologii školení. Pro vzdělávané osoby připravují také ty nejlepší metody a formy, které jim nejlépe pomůžou během aplikace získaných znalostí a dovedností v praxi. Participují na hodnocení efektivity vzdělávacího procesu.

Pracovníci organizace rozeznávají své rozvojové a také vzdělávací potřeby společně s liniovým vedoucím pracovníkem anebo s personalistou. Předkládají návrh plánu svého osobního rozvoje. Jsou přímými účastníky vzdělávacích a rozvojových programů. Převádí do praxe své nové získané poznatky a dovednosti. Mohou se podílet na přípravě různých školení. Také se účastní na vyhodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje. Často v organizaci mají roli interních mentorů, koučů anebo lektorů (Horváthová a kol., 2014).

4 Charakteristika vybrané organizace

Kapitola se zabývá nejprve charakteristikou společnosti, včetně její historie. Dále se zaměřuje na předmět činnosti a certifikaci. Následně je popsána organizační struktura, analyzována struktura zaměstnanců v organizaci včetně rozdělení např. podle genderu a také je rozebrána odpovědnost a pravomoci vedoucích.

4.1 Představení společnosti ABCD a. s.

Organizace, která je předmětem této diplomové práce a u které bude prováděna úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců si přeje, aby zůstala v anonymitě. Tento požadavek autorka plně akceptuje a právě z tohoto důvodu byl pro vybranou organizaci zvolen název společnost ABCD a. s., jenž je fiktivní.

Společnost ABCD je akciovou společností, jejíž 100 % vlastníkem je rakouská firma. Sídlo společnosti je v Moravskoslezském kraji.

Historie

Tradice výroby buničiny pro následnou výrobu papíru v Moravskoslezském kraji sahala až do konce 19. století. Výroba papírenské buničiny tedy začala už v roce 1883 avšak asi o deset kilometrů dále než je tomu dnes, neboť se po sto letech přesunula její výroba do zcela nové, v té době velmi moderní, továrny.

Byl zvolen magnezium bisulfitový proces pro výrobu papírenské buničiny. To znamenalo, že tento proces výroby umožňoval zpětně použít varné chemikálie a to postupem jejich regenerací a dále systémem fermentace glukózových cukrů z použitých sulfitových výluhů výrobu krmného droždí. V době výstavby nové továrny hrála důležitou roli na rozhodování o použité technologii výroby a také na možný vliv na životní prostředí právě možnost regenerace výluhů a spalování splodin. Nebylo příliš běžné, aby se v době kdy se stavěl podnik ABCD a. s., u sulfitových továren používal kyslíkový reaktor, neboť s jeho použitím, respektive jeho výsledkem je výrazné zlepšení kvality odpadních vod – ty jsou zpětně vypouštěny do životního prostředí.

Rok 2010 je pro firmu ABCD a. s. klíčový, protože se začleňuje k rakouské firmě, která patří mezi světové lídry v produkci viskózního vlákna a která se rozhodla zde investovat sumu překračující dvě a půl miliardy korun. Viskózní vlákna se nyní hojně využívají v textilním průmyslu a to díky jejich speciálním vlastnostem.

Hlavními výrobními produkty, do konce první poloviny roku 2012 společnosti ABCD a. s., byly papírenská buničina, krmné droždí a lignosulfonany. Lignosulfonany anebo také

zahuštěné sulfitové výluhy se nejčastěji používají ve stavebnictví. Ovšem aby podnik dosáhl energetické soběstačnosti, tak je nutné výluhy plně regenerovat a tak se již ani krmné droždí ani lignosulfonany nevyrábí, a tak se v druhé polovině roku 2012 začala na zkoušku vyrábět také chemická neboli viskózní buničina, která je určená pro výrobu viskózního vlákna.

Díky obrovskému pracovnímu nasazení a také obrovskému úsilí všech pracovníků společnosti se tato zkouška povedla, a tak od roku 2013 firma již oficiálně začala vyrábět chemickou buničinu. Bylo ovšem také nutné vyhodnotit, zda ukončit úplně výrobu buničiny papírenské. Dnes se vyrábí buničina určená pouze na textilní trh, čili buničina chemická neboli viskózní.

V roce 2013 byl uveden do provozu také sodný kotel, díky němuž je možná produkce sody, která vzniká při výrobě chemické buničiny, jako vedlejší produkt. Soda má své využití např. ve sklářském průmyslu při výrobě skla.

Dnes je hlavním výrobním produktem společnosti ABCD a. s. chemická neboli viskózní buničina, kterou dodává své mateřské společnosti převážně do Rakouska, a také do sesterských závodů v Evropě anebo v Číně.

Výrobní kapacita společnosti ABCD a. s. byla pro rok 2017 ustanovena na objem 285 000 tun chemické buničiny. Pro zajištění takového objemu výroby je nutné zajištění dodávek základní suroviny, což je dřevní hmota – smrkové dříví, jež se nazývá smrková vláknina. Dřevní hmota je získávána především ze zdrojů z České republiky, což samozřejmě není dostačující a je nutná dodávka také ze Slovenska, Polska a Běloruska. Dále je nakupována pilařská štěpka od sousedního pilařského závodu.

Certifikáty a osvědčení

Společnost ABCD a. s. je majitelem několika certifikátů. V roce 1998 obdržela společnost certifikát, jenž stvrzuje již zavedenou konformitu managementu životního prostředí dle normy ISO 14001. V roce 1999 obdržela osvědčení „Bezpečný podnik“ a toto osvědčení bylo znovu obnoveno v roce 2009. V roce 2003 získala certifikát systému zabezpečení jakosti podle normy ISO 9001 na všechny své výrobky a také certifikát Spotřebitelského řetězce dřeva PEFC. V roce 2006 obdržela certifikaci podle OHSAS (Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) 18001:1999. Poté v roce 2012 získala certifikace společnosti Quality Austria v oblastech systému managementu kvality dle ISO 9001:2008, systému managementu ochrany životního prostředí dle ISO 14001:2004, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle BS OHSAS 18001:2007. Následně v roce 2013 obdržela certifikace podle FSC pro kontrolované dřevo společností SQS a totéž bylo certifikováno v roce 2015 ovšem společností Quality Austria a dále v roce 2015 obdržela

společnost certifikaci pro spotřebitelský řetězec dřeva Chain of Custody (PEFC) podle metody objemového kreditu, jenž získala také od společnosti Quality Austria.

4.1.1 Struktura zaměstnanců

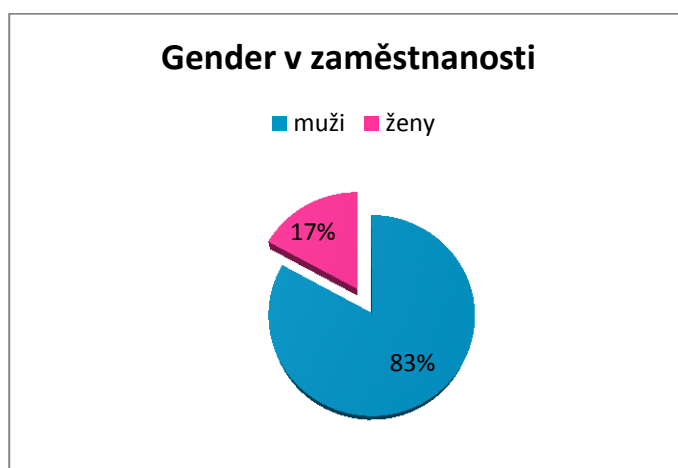
Společnost ABCD a. s. zaměstnává 384 zaměstnanců. Tito zaměstnanci se rozdělují na dělnické pracovníky a na technickohospodářské pracovníky.

Pracovníků na dělnických pozicích je v podniku většina, vzhledem také k předmětu činnosti, celkem 254 a na technickohospodářských pozicích je v podniku celkem 130 pracovníků.

Genderové rozdělení

Celkový počet zaměstnaných žen ve společnosti je 66. Genderové rozdělení pracovníků ve společnosti graficky zobrazuje graf 4.1.

Graf 4.1 Rozdělení zaměstnanosti podle pohlaví



(Zdroj: interní, vlastní zpracování)

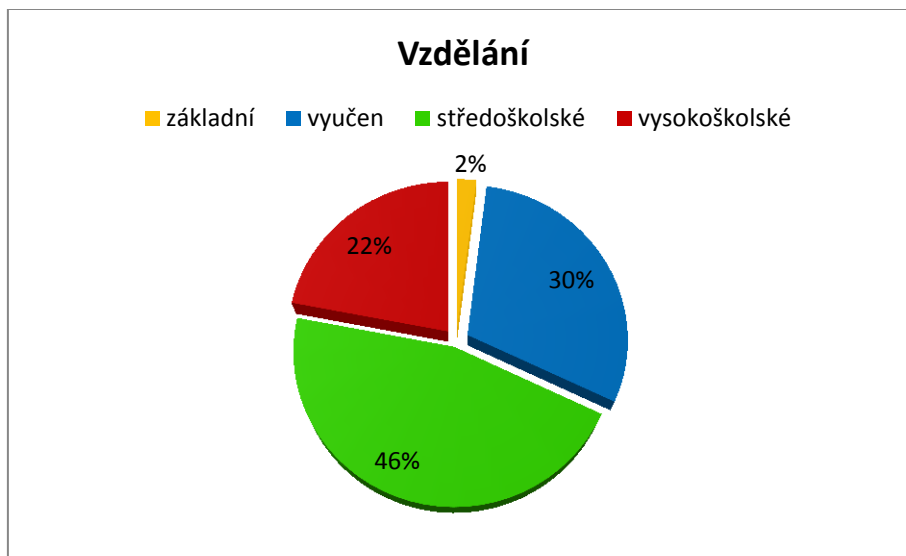
V managementu společnosti pracuje celkem 5 žen, z nichž je jedna ve vrcholovém vedení společnosti.

Sktruktura vzdělání pracovníků ve společnosti

Ve společnosti ABCD a. s. pracuje 7 zaměstnanců se základním vzděláním, což v procentuálním vyjádření tvoří pouhých 2 % ze všech zaměstnanců. Dále zde pracuje 115 pracovníků, kteří jsou vyučeni a to tvoří 30 % celkové vzdělanosti zaměstnanců. Středoškolsky vzdělaných pracovníků je 178, což tvoří většinu - 46 % celkové vzdělanosti

a nakonec 84 pracovníků je vysokoškolsky vzdělaných, což tvoří 22 % z celkové vzdělanosti pracovníků. Vše je graficky znázorněno v grafu 4.2.

Graf 4.2 Struktura vzdělání ve společnosti



(Zdroj: Interní, vlastní zpracování)

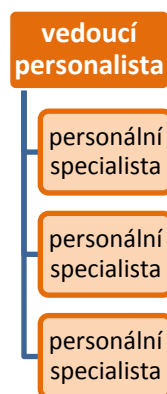
Průměrná délka zaměstnání v podniku ABCD a. s. je 21,08 let. Zajímavostí je, že v tomto podniku je velmi nízká úroveň fluktuace, zřejmě to je proto, že zde panuje velmi přátelské klima a také pověst rodinného podniku, neboť se dá říci, že 15 % ze všech zaměstnanců jsou v příbuzenském vztahu.

Struktura personálního oddělení

v personálním oddělení firmy ABCD a. s. jsou čtyři lidé. V jeho čele je vedoucí personalista, kterému jsou podřízeni tři personální specialisté (Interní materiály).

Před několika lety fungoval útvar pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, který byl podřízen generálnímu řediteli. Tento útvar dnes již nefunguje.

Obr. 4.1 Struktura personálního oddělení



Zdroj: Interní

Podle organizační struktury, která je v příloze 1, můžeme vidět hlavní rozdělení do tří větví, kde jsou hlavními vedoucími pracovníky, a také členy představenstva akciové společnosti, generální ředitel, finanční ředitel a také výrobní ředitel. Tito tři lidé jsou v podniku nejdůležitější a schvalují nejruznější postupy, plány apod. a spadají do vrcholového vedení podniku. Další důležití lidé pro řízení společnosti jsou také zahrnuti v organizační struktuře. Jsou to linioví manažeři, vedoucí daných útvarů.

Rozdělení odpovědnosti a pravomocí

Generálnímu řediteli jsou podřízeni a generální ředitel zodpovídá za chod těchto odborů jako je např. Lean Specialista, který má na starosti novou strategii podniku, jenž má za úkol mj. zeštíhlení výroby. Lidé z odboru životního prostředí a bezpečnosti práce, kteří se starají o to, aby výroba a vše kolem ní bylo podle environmentálních norem, zákonů a předpisů. Zaměstnanci z odboru hlavního mechanika se starají o všechny stroje, které jsou v podniku, o jejich bezporuchový chod. Pracovníci z odboru kvality hlídají a dohlíží na kvalitu výrobního procesu a také produktů. Zaměstnanci z odboru nákupu se starají o nákup potřebných surovin k výrobě a naopak lidé z odboru prodeje se starají o prodej produktů firmy, protože podnik nevyrábí produkty pouze pro sesterské závody, ale vyrábí i k prodeji pro jiné výrobní závody po celém světě, nejčastěji v Asii. Odbor logistiky zabezpečuje veškerou logistiku.

Finančnímu řediteli se zodpovídají lidé z odboru finančního řízení, kteří se starají o finance. Pracovníci z úseku hlavní účetní se starají o správné účetní vykazování všech procesů. Lidé z oddělení controllingu mají na starost veškerou kontrolu, především co se týká „papírové“ kontroly, dohlíží na správné fakturování, termíny apod. Zaměstnanci z odboru

informačních technologií se starají o správné fungování všech informačních databází, programů a technologií.

Výrobnímu řediteli jsou podřízeni především všichni techničtí specialisté, kteří dohlíží a účastní se správného technologického a výrobního postupu výroby. Dále jsou mu podřízeni lidé z provozu výroby buničiny a vodního hospodářství, provozu zpracování výluhů a energetiky a nakonec lidé z provozu výroby štěpky.

5 Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje v organizaci

Analýza a popis procesu vzdělávání a rozvoje manažerů je proveden ve společnosti ABCD a. s. Na vedoucích pozicích – top management a střední management, pracuje celkem 27 osob, z nichž tři, jsou ve vrcholovém vedení společnosti viz. příloha 1.

Analýza práce manažerů

Vedoucí pracovník z odboru životního prostředí a bezpečnosti práce má za úkol zabezpečovat environmentální manažerský systém (EMS) společně s jeho zavedením podle norem ISO. Navrhuje a předkládá top manažerům koncepci (EMS), předkládá informační systém řízení (EMS), zodpovídá za kontrolu dokumentace všech úrovní řízení a také na všech pracovištích. Je odpovědný za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů u uskutečněných zdanitelných plnění. Vede statistické výkazy v oblasti své působnosti a také vypracovává koncepci ochrany životního prostředí podniku, které jde společně se strategickými záměry firmy. Sestavuje dokumenty pro jednání a také jedná s kontrolními, veřejnoprávními orgány a příslušnými územně správními úřady v otázkách týkajících se životního prostředí. Řídí provoz skládky a také odpovídá za nakládání s odpady. Vypracovává přiznání poplatků k ochraně životního prostředí. Určuje pravidla v oblasti bezpečnosti a hygieny práce a požární ochrany a také koordinuje a řídí chod v oblasti bezpečnosti a hygieny práce a požární ochrany. Provádí implementaci, udržování a rozvíjení manažerského systému bezpečnosti práce podle normy ČSN OHSAS. Stanovuje cíle vedoucí ke snížení počtu úrazů a také požárů ve společnosti. Zařizuje a realizuje vyšetřování všech nehod např. požárů, pracovních úrazů, otrav apod. a provádí jejich evidenci. Zhodnocuje a navrhuje nápravná opatření bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Provádí kontrolu v oblasti dodržování předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygieny práce a požární ochrany a případně navrhuje potřebná opatření.

Vedoucí pracovník odboru hlavního mechanika odpovídá za komplexní údržbu včetně údržby komunikací a také železniční komunikace v areálu společnosti. Zabezpečuje odstraňování všech závad včetně těch, které jsou dány zákonem, a odpovídá za zajištění revizí, zajišťuje v podniku kamerový systém. Vede agendu potřeb náhradních dílů a také předkládá top manažerům návrhy na likvidaci již nepotřebných náhradních dílů. Společně s ostatními vedoucími provozů zabezpečuje dokumenty pro připravované investice. Má na starost zajistit projektovou přípravu a realizaci investičních akcí. Je odpovědným za vedení a současně doplňování technické a stavební dokumentace. Eviduje dlouhodobý

majetek společnosti. Zajišťuje likvidaci silničních motorových vozidel a také všech mechanizačních prostředků – pověřuje vypracováním znaleckých posudků při prodeji těchto vozidel a prostředků a také zajišťuje likvidaci a prodej veškerého nepotřebného hmotného majetku společnosti. Vede agendu daně z nemovitosti společně s daňovým přiznáním. Je odpovědným za nepřekročení limitu nákladů schváleného pránu oprav a investic. Svým podpisem stvrzuje zakázky, dohody a další písemnosti.

Vedoucí pracovník odboru kvality má na starost péči o kvalitu ve společnosti a také její rozvoj společně se zaváděním systému managementu kvality a stanovení hlavních směrů v péči o kvalitu podle normy ISO. Zajišťuje systém spotřebitelského řetězce dřeva podle norem a standardů FSC. Nese odpovědnost za stanovování závazných informačních toků v oblasti kvality mezi všemi organizačními útvary firmy, dále odpovídá za vypracování souhrnných informací o stavu řízení kvality v podniku. Řídí práci vnitřních kontrolorů, auditorů systému řízení kvality a kontroluje dokumentaci všech úrovní řízení a pracovišť v kontextu řízení kvality. Tvoří statistické výkazy, zajišťuje vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu. Zpracovává externí analýzy, měření, rozborů a posudky vlastních výrobků společnosti. Kontroluje kvalitu dodávek vody, surovin, paliv a dalších materiálů. Odpovídá za správné vyřazení a označení vadných výrobků a proto může také analyzovat oprávněnost stížností a reklamací odběratelů k výrobkům.

Vedoucí pracovník odboru nákupu se stará o veškeré nákupy, technickoekonomicky vyhodnocuje dodavatele, provozuje skladové hospodářství, řídí zásoby, prodává a likviduje nepotřebné zásoby, eviduje příjem a výdej dodávek, vyřizuje reklamace a vadné dodávky. Řízení zásob provádí s maximální efektivností, což patří do koncepce nejen podniku ale celé skupiny. Řeší a rozhoduje o řešení reklamací dodavatelů. Je odpovědným za aktualizaci číselníku databáze obchodních partnerů a také tvoří statistické výkazy. Odpovídá za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů.

Manažer odboru prodeje určuje skladbu a sortiment výrobků v závislosti na požadavcích odběratelů a výsledků marketingových studií, dále usměrňuje nákup, dodávky a prodej chemické buničiny pro celou skupinu společně s reporty a bilančními analýzami. Podílí se na průzkumu trhu podle tržních segmentů a také skupin výrobků s dalšími možnými návrhy změn a úprav výrobního programu. Zpracovává informace o zahraničních trzích, vede agendu reklamací. Fakturuje ostatní výrobky a služby a tvoří statistické výkazy. Je odpovědný za správné zhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů.

Manažer odboru logistiky je odpovědným za zajištění skladování, manipulaci a expedici celulózy a samozřejmě i dalších výrobků včetně jejich fakturace. Odpovídá za zajištění distribuční logistiky a to i s organizací skladů hotových výrobků. Plánuje přepravu a také prosazuje různé požadavky společnosti u spedičních firem. Je odpovědný za použití optimální přepravy hotových výrobků a také odpovídá za aktualizaci databáze obchodních partnerů včetně číselníku. Dále je odpovědným za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů.

Vedoucí odboru personalistiky a komunikace zajišťuje všechny činnosti spojené se vznikem, změnou, ukončením pracovního poměru pracovníků a uchazečů o práci. Dále zabezpečuje činnosti v oblasti pracovněprávních vztahů. Stará se o systém osobního ohodnocení každého pracovníka. Také zajišťuje koordinaci personálních a sociálních činností. Je odpovědným za správně vystavení a vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů. Navrhuje výši smluvních a funkčních mezd všech zaměstnanců společnosti. Spolupracuje na přípravě kolektivní smlouvy, kolektivního vyjednávání a hodnocení kolektivní smlouvy. Přípravuje koncepci odměňování v podniku. Vytváří a realizuje systém nepeněžních motivačních systémů – benefitů. Je odpovědným za každoměsíční výpočet mezd a náhrad s nimi spojených včetně jejich výplaty včetně zúčtování srážek a dávek. Provádí roční zúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti fyzických osob a zajišťuje podklady k dani z příjmů ze závislé činnosti aj. činnosti, k odvodům sociálního a zdravotního pojištění, penzijního připojištění a také spoření na důchod. Samozřejmě provádí statistická šetření. Odpovídá za návrh stanovení režimů pracovní doby, což jsou směnové harmonogramy, na jednotlivých pracovištích.

Všichni tito vedoucí pracovníci spadají svou odpovědností pod **generálního ředitele** a generální ředitel za ně nese zodpovědnost. Každý z manažerů musí být vysokoškolsky vzdělán, umět dobře anglicky anebo německy (angličtina je preferovaná). Vzhledem k tomu, že se jedná o vedoucí pracovníky, musí umět dobře komunikovat s lidmi a také umět řešit spory.

Finanční ředitel odpovídá za všechny činnosti v odboru finančního řízení, odboru hlavní účetní, odboru controllingu a také za činnosti v odboru informačních technologií. Dále určuje koncepci finanční politiky společnosti a také metodiky a koncepci ekonomického řízení podniku včetně účetního systému. Určuje zásady zabezpečení kontrolní činnosti v oblasti ekonomických informací a vyjadřuje se k důležitým otázkám dlouhodobého výhledu

technickohospodářského rozvoje společnosti. Schvaluje objem celkových mzdových prostředků a také rozhoduje o zásadních otázkách financování provozních a investičních činností společnosti. Podepisuje dohody, smlouvy a další písemnosti a dokumenty, jež jsou v jeho pravomoci. Je odpovědný za správnost finančních výkazů a také korporátních daní, a dále za reporting mateřské společnosti.

Manažer řízení finančního odboru je odpovědným za zpracování alternativ cílů a strategií ekonomicko-finančního rozvoje společnosti. Vyhodnocuje a dále zpracovává podkladové agendy, které souvisí s poskytováním úvěru od finančních ústavů, společně se statistikou deviz. Je odpovědným za zajištění platebního styku jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Má na starost zabezpečení finančního plnění daňových a jiných povinností vůči státnímu rozpočtu a také vede agendu, která souvisí se směnečnými obchody a také zabezpečuje pokladní službu. Jeho úkolem je stanovit platební podmínky v uzavíraných smlouvách a má za úkol zajistit jejich naplnění. Dále zajišťuje platby daní a poplatků podle podkladů zpracovaných odbornými útvary, zajišťuje platby a také výpočet zvláštní sazby daně z příjmu finančnímu úřadu. Provádí ekonomické vyhodnocování rozvojových záměrů společnosti a to především z hlediska finančních zdrojů. Nese zodpovědnost za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů. Dále musí zajistit plnění devizových zákonů a také zajišťuje valuty pro pracovní cesty. Vede platební kalendář a provádí především termínované vklady u peněžních ústavů. Přípravuje podklady pro realizaci finančních investic, eviduje finanční investice a také vede statistické výkazy. Jeho úkolem je zajištění agendy daně z příjmu, darovací daně a daně z převodu nemovitostí včetně daňového přiznání. Vede styk s pojišťovacími ústavu a makléři v oblasti pojištění majetku a odpovědnosti společnosti. Zabezpečuje risk management společnosti.

Vedoucí odboru hlavní účetní zabezpečuje vedení účetnictví společnosti a zajišťuje metodické vedení účetnictví, udržuje základní soubor syntetických a analytických účtů pro automatizované vedení účetnictví. Určuje postup pro zpracování účetních závěrek v průběhu roku a roční účetní závěrky společnost a vyhotovuje účetní výkazy za společnost. Zajišťuje projednání výsledků kontrol externích finančních orgánů, zabezpečuje vedení saldokonta, jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Má na starost evidenci dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobého nehmotného majetku a drobného hmotného majetku společnosti. Zajišťuje účtování o valutách, devizách a kurzových rozdílech, vede agendu účetních odpisů a daňových odpisů. Organizuje účtování režijních, materiálových a investičních faktur dále zabezpečuje účtování pokladních dokladů a ostatních účetních dokladů. Musí zabezpečit,

aby všechny účetní a daňové dokumenty byly archivovány. Dále sestavuje plán inventarizací, vyhotovuje přiznání k dani z přidané hodnoty. Vede statistické výkazy. Zajišťuje daňovou agendu společně s metodickou činností pro daň z přidané hodnoty. Může vést účetnictví i externím firmám, s nimiž má uzavřenou smlouvu. Nese zodpovědnost za kontrolu všech daňových dokladů jak přijatých, tak i vydaných.

Vedoucí pracovník odboru controllingu má za úkol zpracovat pravidla ekonomického řízení společnosti a dále zpracovává a vyhodnocuje ekonomické dopady plynoucí z realizace změn v organizační struktuře podniku anebo v majetku podniku. Má za úkol podrobněji zpracovat dopady změn vnějšího prostředí a přijaté strategie na aktualizaci pravidel ekonomického řízení. Koordinuje a řídí tvorbu a aktualizaci plánu výkonů, nákladů, zisku jednotlivých nákladových středisek a zpracovává tyto plány za společnost. Participuje na zpracování plánu výroby a rozděluje společné náklady např. výrobní režii. Odpovídá za stanovení závazných ekonomických ukazatelů a tvoří plánované a výsledné kalkulace, rozpočty. Řídí metodicky, koordinuje a zpracovává rozbor hospodářské činnosti společnosti a jiné další zprávy pro vedení společnosti a ještě řídí a koordinuje činnosti v oblasti cen, mimo cen výrobků. Má za úkol zpracovávat účetní závěrku nákladových středisek a zajistit všechny činnosti s tím spojené. Provádí ekonomické vyhodnocování rozvojových záměrů společnosti v oblasti hospodářského výsledku. Vypracovává statistické výkazy a odpovídá za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů. Odpovídá za tvorbu výkazů a zpracování reportingu v rámci obchodní skupiny.

Manažer odboru informačních technologií pracuje v součinnosti s mateřskou firmou. Jeho úkolem je navrhnout koncepci rozvoje IT společnosti, řídit a provádět činnosti spojené s projekcí a realizací a správou IT ve společnosti, kontrolovat využití softwaru a hardwaru instalovaných prostředků IT, zajistit bezpečnostní politiku přístupu k informacím uložených v prostředcích IT. Dále řídí nákup cizího a prodej vlastního IT softwaru a služeb. Jeho úkolem je zajistit integraci zpracování informací a určit tvorbu struktury IT. Rozhoduje o vývoji a výzkumu IT ve společnosti. Zabezpečuje rozvoj, provoz a údržbu hardwaru a softwaru a řídí nákup prostředků IT. Vypracovává statistické výkazy. Je odpovědný za správu operačních systémů, správu systému identifikačních karet a docházky ve firmě. Odpovídá za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů. Jeho úkolem je zajistit zavedení a také správa elektronického podpisu.

I všichni tito manažeři musí být vysokoškolsky vzdělaní a umět alespoň anglicky a dále mít kompetence na vysoké úrovni podle odboru jejich působení.

Výrobní ředitel je odpovědný za všechny činnosti v útvech technický specialista, provoz výroby štěpky, provoz výroby buničiny a vodního hospodářství a provoz zpracování výluhů a energetiky.

Technických specialistů je v podniku několik. Úkolem technického specialisty je především analýza možnosti použití vlastních výrobků a zajištění technické podpory prodeje výrobků. Řídí činnosti prodeje a výroby. Může se vyjadřovat k oprávněnosti reklamací a upozornění zákazníků, k návrhům na zlepšení jakosti a kvality výrobků a také ke zkouškám nových výrobků. Vyjadřuje se ke všem novým projektům, k technologickým změnám, ke zlepšení kvality výrobků. Obstarává technickou a technologickou přípravu investičních akcí. V jeho pravomoci je zadávání vývojových a výzkumných prací. Zpracovává střednědobou strategii vývoje technologie. Vede agendu v oblasti průmyslových práv např. zlepšovací návrhy, vynálezy, licence a patenty. Vyhodnocuje technologické režimy a navrhuje opatření k jejich zlepšení včetně konzultace s externími firmami.

Vedoucí provozu výroby štěpky zodpovídá za výrobu štěpky v požadované kvalitě, množství a čase. Zajišťuje nákup vláknoviny a štěpky. Je odpovědný za přejímku vláknoviny a štěpky jak kvantitativní, tak kvalitativní. Odpovídá za zajištění vykládky, manipulaci a skladování dřevní hmoty. Navrhuje vytváření racionálních technickohospodářských norem a také stanovuje normy technologického režimu. Odpovídá za kontrolu a vyhodnocení technologických režimů a provozních norem. Nese odpovědnost za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů.

Manažer provozu výroby buničiny a vodního hospodářství odpovídá za stanovení operativního plánu výroby buničiny na základě požadavků prodeje. Zabezpečuje výrobu celulózy v požadovaném sortimentu a parametrech např. kvalita, množství, čas v návaznosti na ostatní výrobní provozy a také na parametry životního prostředí. Nese odpovědnost za přípravu a dodávky vody podle požadavků dílčích provozů. Odpovídá za čištění odpadních vod a odvodňování kalů. Projektuje tvorbu racionálních technickohospodářských norem a stanovuje normy technologického režimu. Kontroluje a vyhodnocuje technologické režimy a provozní normy. Odpovídá za správné zhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů.

Manažer provozu zpracování výluhů a energetiky je odpovědný za zajištění zpracování výluhů a výrobu kyseliny, tak jak to dovoluje výrobní situace, dále za zajištění výroby sody, výrobků z výluhů a surové kyseliny v požadovaném sortimentu a parametrech jako jsou kvalita, množství a čas, v návaznosti na ostatní výrobní provozy a parametry životního prostředí. Odpovídá za výrobu a distribuci tepelné a elektrické energie. Je odpovědným za nákup zemního plynu a nákupu a prodeje elektrické energie. Řídí provoz energetických zařízení ve výrobním úseku a metodicky řídí provoz energetických zařízení ve společnosti. Odpovídá za kontrolu stavu energetických zařízení z hlediska hospodárnosti spotřeby paliv a energií. Navrhuje tvorbu racionálních technickohospodářských norem a stanovuje normy technologického režimu, a následně kontroluje a vyhodnocuje technologické režimy a provozní normy. Zajišťuje ověření vypouštěného CO₂. Odpovídá za správné vyhotovení podkladů pro vystavení daňových dokladů (Interní materiály).

5.1 Popis systému vzdělávání a rozvoje manažerů

Počáteční fází procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků je **identifikace potřeby vzdělávání**. Při identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje, společnost ABCD a. s., nejprve identifikuje potřeby vzdělávání a rozvoje organizace jako celku jak pro její současné směřování, tak i pro budoucí směr, samozřejmě za účelem zvyšování výkonnosti a kvalifikace zaměstnanců.

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází ze zjišťování potřebných údajů ve třech úrovních – organizace – pracovní místo – jednotlivec. Ve společnosti ABCD a. s. se potřeby vzdělávání a rozvoje za organizaci identifikují nejčastěji podle stanovených strategických cílů a dle analýzy trendů na textilním trhu, protože např. při expanzi je potřeba navýšit výrobní kapacity a s tím jsou spojená i pracovní místa a požadavky na pracovníky.

Identifikace vzdělávacích potřeb podle pracovního místa nejčastěji provádí pomocí analýzy a požadavků na pracovní místo a diskusemi.

K identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb pracovníků slouží, především plány osobního rozvoje a následná diskuze s nadřízeným pracovníkem společně s hodnocením zaměstnanců. Mnohdy se využívají také development centra. Každý pracovník si stanoví své cíle v plánu osobního rozvoje (plán osobního rozvoje je stanoven na 1 rok). Dá se prakticky říci, že plán osobního rozvoje je kombinace plánu pracovní kariéry a také hodnocení práce. Každý zaměstnanec má za úkol, na základě konzultace se svým nadřízeným, stanovit si tři

cíle. Dva z nich by měly být měřitelné, čili výkonnostní jako je např. kvalita odvedené práce a další cíl by měl být rozvojový.

Po stanovení cílů je možné identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje a následně je také možné naplánovat konkrétní vzdělávací aktivity.

Druhou fází je **plánování vzdělávání a rozvoje**. Ve společnosti ABCD a. s. se plánování provádí plánem vzdělávání a rozvoje pracovníků, který je sestavován každým rokem s platností na jeden rok. Plán obsahuje jak interní, tak externí odborné kurzy, skupinové kurzy a dále jazykové vzdělávání. Obsah tohoto plánu je podmíněný potřebám organizace a jsou v něm zohledněny požadavky manažerů jednotlivých útvarů a také individuální potřeby rozvoje pracovníků. Na přípravě tohoto plánu se podílejí jednak personální útvar a jednak také vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů. Finanční plán následně zajišťuje financování vzdělávacích akcí a programů a také počítá s rezervou na aktivity, jejichž potřeba vznikne v průběhu roku. Pro to, aby mohl být pracovník zařazen do plánu vzdělávání a rozvoje, tak je nutné, aby vyplnil požadavek týkající se vzdělávací akce viz. příloha 2. Na konci daného období se hodnotí cíle. Hodnotiteli jsou pracovník, který zpětně hodnotí dosaženou míru naplnění svých cílů a také jemu nadřízený pracovník.

Třetí fází je **realizace vzdělávací a rozvojové aktivity**. Většinou je vše zrealizováno podle plánu. To znamená, že probíhají metody vzdělávání a rozvoje jak na pracovišti – *on the job*, tak i metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště – *off the job*. Realizaci vzdělávacích aktivit provádí nejčastěji interní lektori anebo také externí vzdělávací agentury. Nejčastější vzdělávací programy, které pracovníci absolvují, jsou:

Metody

Přednáška. Přednášek se účastní zaměstnanci a také vedoucí pracovníci společnosti. Jedná se o nejrůznější přednášky spojené s výrobou, technologií, investicemi, nových postupů apod. Přednášky bývají jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. V pozici lektorů nejčastěji stojí externí lektori anebo vedoucí pracovníci a mateřské firmy.

Dálkové neboli distanční studium. Pracovníci, kteří si chtějí zvýšit kvalifikaci, mohou tak učinit prostřednictvím studia na vysoké škole (mluvíme zde o manažerech). Jedná se o metodu vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště.

Asistování. Jako asistování může být brána výpomoc při přípravě a zpracovávání nejrůznějších dat a dokumentů vrcholovému managementu středními manažery.

Pracovní porady. Pracovní porady se konají jednou týdně, vždy v přesně určeném dni a čase. Doba jejich trvání většinou nepřesáhne 45 minut, v závislosti na tom, co je obsahem jejich řešení. Většinou se probírá uplynulý týden a nejdůležitější momenty týdne. Účastníky pracovních porad jsou vrcholoví manažeři a vedoucí jednotlivých úseků. Občas se pracovní porady konají i mimo pracoviště.

Přednáška na bázi školení (bez diskuze). Školení se účastní snad každý pracovník a to od samého počátku, myšleno je již při přijmutí nového pracovníka - prostřednictvím školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) se proškolí všichni pracovníci společnosti ABCD a. s. Toto školení je rozděleno do tří stupňů. Prvním stupněm projdou všichni pracovníci, je to vstupní školení. Druhým stupněm školení si projdou pracovníci na svých jednotlivých pracovištích a školitelem je jejich přímý nadřízený. Třetím stupněm školení si projdou všichni vedoucí pracovníci a to do třech měsíců od uvedení do funkce. To je následně ještě rozděleno na pracovníky ve výrobě a pracovníky mimo výrobu.

Dalším školením, kterým si povinně projdou všichni zaměstnanci společnosti je školení požární ochrany (PO). Všichni zaměstnanci jsou každoročně přezkušováni v rámci tohoto školení, školitelem. Vedoucí pracovníci musí podstoupit toto školení do třech měsíců od uvedení do funkce. Tato školení jsou metodou probíhající na pracovišti.

Typy kurzů

Kurzy. Nejčastěji se kurzů účastní pracovníci, kteří potřebují jejich absolvování k výkonu své práce na základě vykonání zkoušky. Úspěšní absolventi kurzu obdrží příslušný průkaz, osvědčení anebo certifikát. Osvědčení či certifikát jsou pak absolventi kurzu povinni předložit nadřízenému ještě před tím, než danou práci začnou vykonávat.

Vedoucí pracovníci ale i ostatní zaměstnanci, kteří absolvovali základní kurz, musí často podstoupit opakovací kurzy anebo přezkoušení.

Společnost ABCD a. s. nabízí svým zaměstnancům možnost **kurzu výuky cizích jazyků**. Zaměstnanci mají možnost kurzu buď individuálně organizovaného zaměstnanci – probíhá mimo pracoviště, avšak pracovník si může požádat o finanční příspěvek na jazykový kurz, jestliže souvisí s kvalifikačními požadavky na pracovní pozici viz. příloha 3. Anebo

se jedná o kurz jazyka *one-to-one*, kde je pracovník doporučen vedením společnosti na základě kvalifikačních požadavků pro danou pozici anebo na základě využití pro současnou či plánovanou pozici. Každý pracovník má možnost individuálně se učit i dalším jazykům. I pro tento případ je možné požádat si o finanční příspěvek zaměstnavatele.

Další možností kurzů je **kurz počítačových dovedností** a IT. Tento kurz je zaměřen na rozšíření dovedností pracovníků v používaných programech a IT. Často jsou mimo organizaci.

Odborné kurzy a školení. Tyto kurzy a školení často nebývají zahrnuty v plánu vzdělávání a rozvoje, protože se řeší operativně, podle aktuální nabídky a také potřeb podniku. Jedná se především o speciální semináře, konference určené členům vrcholového vedení a také vedoucím pracovníkům, kurzy osobního růstu jako jsou např. z oblasti manažerského řízení, řízení podnikových financí, z oblasti daní a účetnictví, práva, personalistiky, nákupu, logistiky, z oblasti bezpečnosti a hygieny práce apod. Na tyto kurzy a školení je v rozpočtu plánována finanční rezerva. Mohou být ve formě vzdělávání na pracovišti, ale i mimo pracoviště. V příloze 4 je výkaz kurzu, vzdělávací akce do, kterého lektor kurzu zapisuje název, datum, své jméno, osnovu a také jména všech, kteří se kurzu účastní viz. příloha 4.

Závěrečnou, čtvrtou fází je **hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje**. Hodnocení se ve společnosti provádí především u externího vzdělávání viz. příloha 5.

Vedoucí pracovníci mají za úkol při schvalování účasti podřízeného zaměstnance na vzdělávací akci, stanovit cíle nebo cíl, kterého má být dosaženo při účasti daného zaměstnance na dané vzdělávací akci. Současně je nutné, aby stanovil časovou periodu, která je v rozmezí 1-6 měsíců, po které se provede následné vyhodnocení stupně dosažení vytyčeného cíle a také efektivita vzdělávací akce. Toto vyhodnocování se provádí na desetistupňové škále viz. příloha 6.

Podle Kirkpatrickova/Phillipsova modelu dochází k vyhodnocování na 1. a 2. úrovni.

5.2 Analýza systému vzdělávání a rozvoje

Analýza systému vzdělávání a rozvoje manažerů v organizaci ABCD a. s. bude provedena pomocí metody dotazníkového šetření. Dotazník je přílohou 7 a obsahuje 14 otázek, z nichž jsou některé uzavřené, otevřené a také polouzavřené otázky. Dotazník

obsahuje kromě věcných, také dvě identifikační otázky. Kontingenční tabulky vztahující se k dotazníku jsou rovněž zahrnuty v příloze viz. příloha 8.

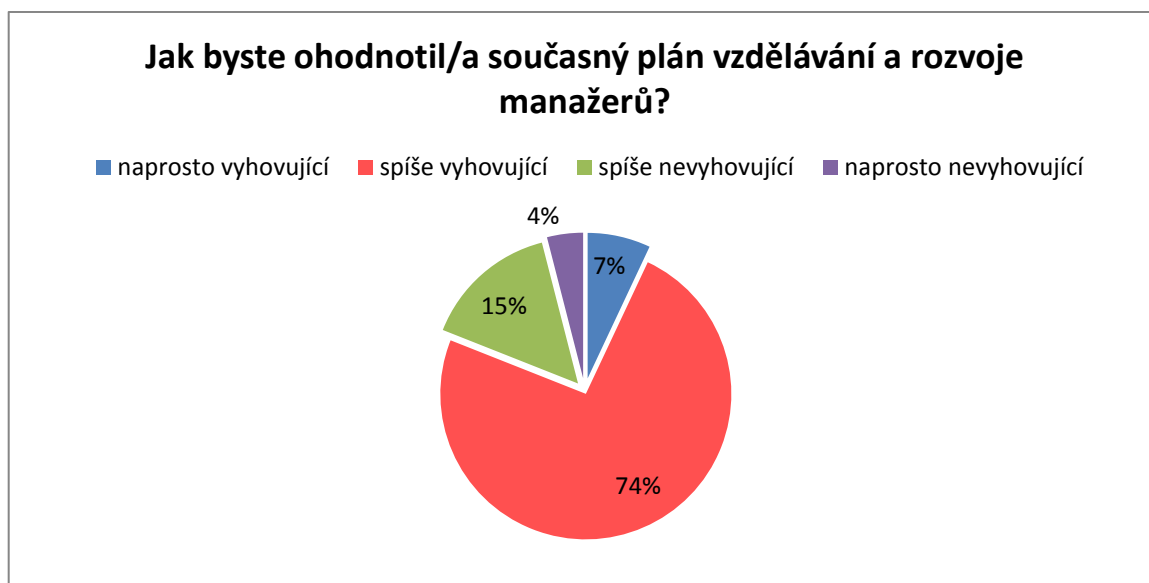
Dotazník je určen pro respondenty, pracující ve společnosti ABCD a. s., kteří pracují v managementu společnosti.

Před distribucí dotazníků respondentům, byla na malém zkušebním vzorku, provedena kontrolní zkušební pilotáž, na jejímž základě se nezjistily žádné nedostatky, a tak se přistoupilo k dotazníkovému šetření. Dotazníky byly vedoucím pracovníkům odevzdány prostřednictvím personalistky. Celkový počet distribuovaných dotazníků byl 27 a návratnost byla 100%. Pro vyhodnocení a zpracování dotazníků byl využit počítačový program Microsoft Office Excel a výsledky šetření jsou interpretovány jak slovně, tak i graficky.

1) Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje vzdělávání manažerů?

První otázka dotazníku měla zjistit názor, manažerů a vedoucích pracovníků, na současnou podobu plánu vzdělávání a rozvoje viz. graf 5.1. Z odpovědí je patrné, že většina 74 % (20), odpověděla, že jsou se současným plánem rozvoje a vzdělávání spíše spokojeni, je vyhovující. 7 % (2) respondentů odpovědělo, že je současný plán rozvoje a vzdělávání naprosto vyhovující. 15 % (4) respondentů si naopak myslí, že je současný plán spíše nevyhovující a 4 % (1) respondentů se jeví jako naprosto nevyhovující.

Graf 5.1 Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje manažerů?



(Zdroj: vlastní zpracování)

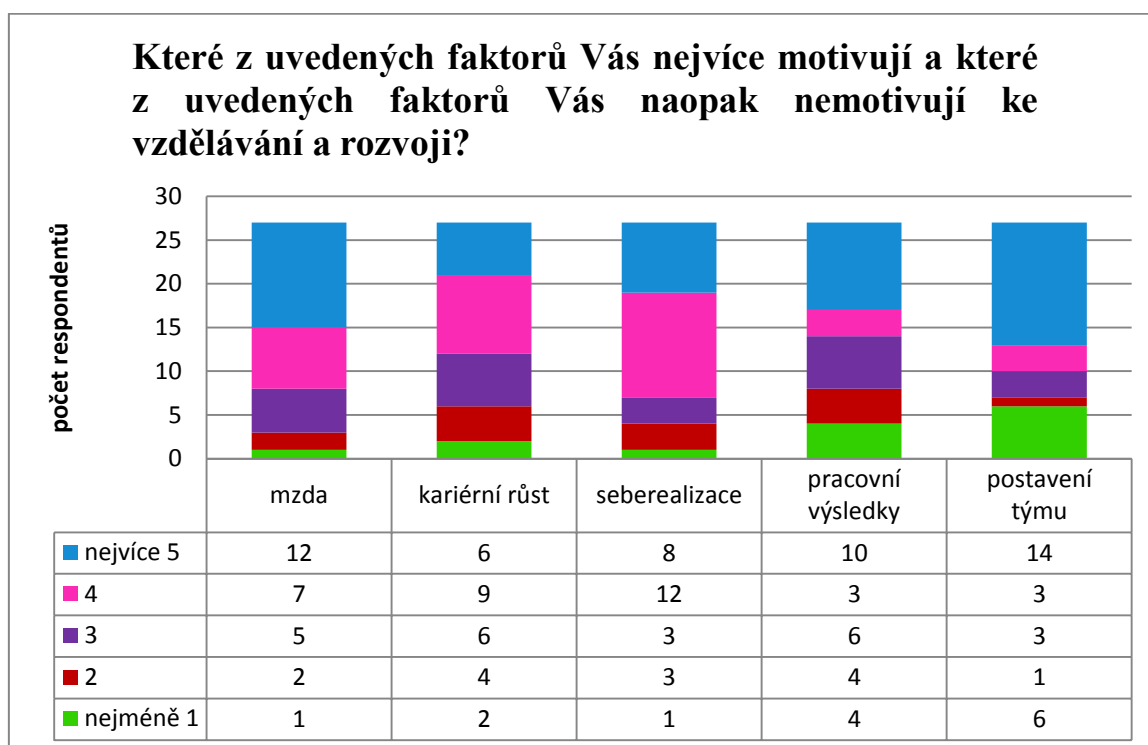
Z hlediska vzdělání a odpracovaných let v tabulce (viz tab. 1 v příloze 8), jsou odpovědi takovéto: většina pracovníků 75 %, kteří odpověděli, že jim současná situace spíše vyhovuje, bylo 19 vysokoškolsky vzdělaných a 1 s vyšší odbornou školou, a jako spíše nevyhovující odpovědělo 15 % respondentů: 1 s vyšší odbornou školou a 3 vysokoškoláci. Těm, kterým současná podoba vzdělávání spíše vyhovuje, pracuje v podniku nejčastěji do 15 let.

2) Které z uvedených faktorů Vás nejvíce motivují a které z uvedených faktorů Vás naopak nemotivují ke vzdělávání a rozvoji? (Prosím, přiřaďte k daným faktorům číslo od 1 do 5 podle důležitosti – 1 nejméně důležitý, 5 nejvíce důležitý)

Tato otázka měla odpovědět na to, co preferují vedoucí pracovníci jako největší motivaci pro vzdělávání a svůj rozvoj viz. graf 5.2.

Na grafu můžeme vidět to, co vedoucí pracovníci považují za největší motivaci pro svůj růst. Pracovníci měli pomocí škály důležitosti od 1 do 5 (1 – nejméně důležitý, 5 nejvíce důležitý) označit faktory, které je nejvíce anebo nejméně motivují ke vzdělávání.

Graf 5.2 Které z uvedených faktorů Vás nejvíce motivují a které z uvedených faktorů Vás naopak nemotivují ke vzdělávání a rozvoji?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu můžeme vidět barevné plochy, ty které mají největší plochu, ty znamenají odpovědi na otázku podle stupňů na škále. Modrá barva znázorňuje důležitost daného faktoru pro respondenta – 5 nejvyšší důležitost. Růžová barva znázorňuje důležitost s prioritou 4 – vyšší důležitost. Fialová barva označuje střed – 3 průměrná důležitost faktoru. Červená barva představuje důležitost s prioritou 2 – méně důležité. A nakonec zelená barva označuje nejméně důležitou prioritu 1.

Respondenti označili jako nejvýznamnější faktor jejich motivace zlepšení postavení týmu. Celkem tak odpovědělo 14 respondentů z 27. Hned jako druhý nejpodstatnější faktor motivace respondenti vidí mzdové odhodnocení, odpovědělo celkem 12 respondentů z 27. Lepší mzdové ohodnocení mohli odpovědět také ti, kteří po absolvování daného kurzu získali certifikát a tak jsou pro daného zaměstnavatele mnohem atraktivnější.

Zlepšení pracovních výsledků, kariérní růst a možnost seberealizace vidí manažeři také jako důležité faktory motivace, ovšem neskládají je na první místo, protože jejich posláním je vést a motivovat lidi.

Nejvíce odpovědí jako nejmenší motivační faktor označili respondenti také postavení týmu, takto odpovědělo nejvíce, 6 respondentů. Z hlediska vzdělání a počtu odpracovaných let je možné se na to podívat v tab. 2 v příloze 8.

Podle rozdělení podle vzdělání je jasné, že nejvíce motivující je zlepšení postavení týmu pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky, celkem 13 a pro 1 pracovníka s vyšší odbornou školou. Nejméně motivující je tento faktor pro 4 vysokoškolsky vzdělané pracovníky, 1 pracovníka s vyšším odborným vzděláním a 1 středoškolsky vzdělaného pracovníka.

Podle charakteristiky podle odpracovaných let odpovědělo nejvíce pracovníků pracujících v podniku do 15 let (7), pracujících do 10 let (3) a pracujících nad 15 let (4). Nejméně je tento faktor motivující pro pracovníky do 10 let (2), do 15 let (2), do 2 let (1) a nad 15 let odpověděl také jeden pracovník.

3) Pokud existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji, prosím uveďte.

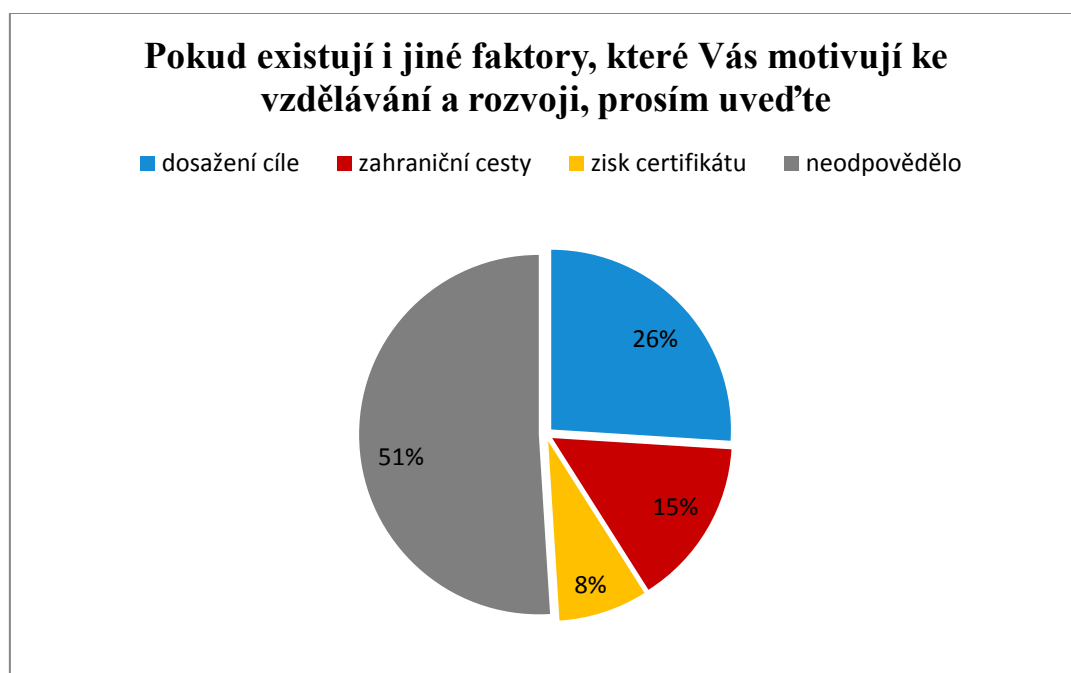
Třetí otázka dotazníku nechává respondentovi otevřenou odpověď. Je to z toho důvodu, aby mohli manažeři vyjádřit i další motivační faktory, které pro ně hrají roli. Otázka je graficky zpracována v grafu 5.3.

Na tuto otázku odpovědělo 49% respondentů.

Jako odpovědi zvolili: dosažení cíle – odpovědělo 26 % (7); zahraniční cesty – odpovědělo 15 % (4); získání certifikátu – odpovědělo 8 % (2).

Na otázku neodpovědělo 14 respondentů, procentuálně je to 51%.

Graf 5.3 Pokud existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji, prosím uveďte



(Zdroj: vlastní zpracování)

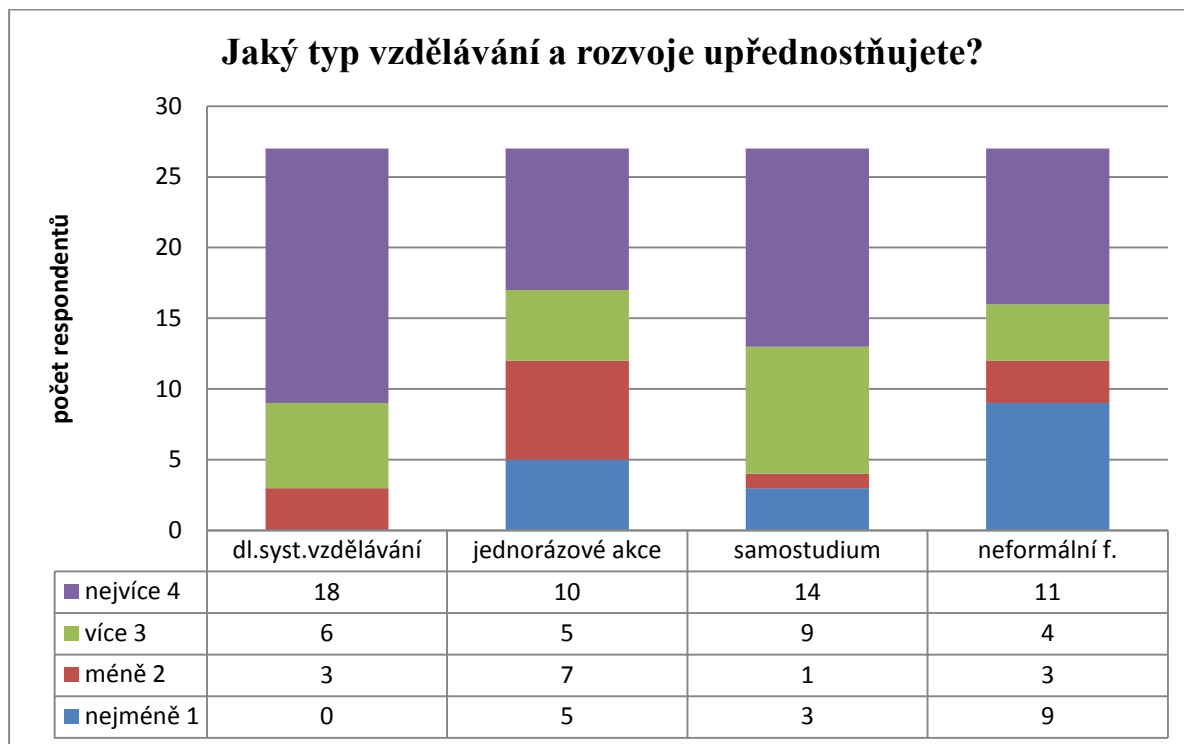
4) Jaký typ vzdělávání a rozvoje upřednostňujete? (k jednotlivým typům vzdělávání přiřadíte číslo od 1 do 4, podle stupně pro Vás důležitého – 1 nejméně preferované, 4 – nejvíce preferované)

Čtvrtá otázka dotazníku má ujasnit preferovaný typ vzdělávání a rozvoje manažerů. Respondenti měli za úkol přiřadit ke každému typu vzdělávání jeho preferovanou důležitost. Škála byla na stupnici od 1 do 4, kde 1 znamenala nejméně preferovaný typ vzdělávání a 4 představovala nejvíce preferovaný typ vzdělávání.

Podle grafu 5.4 jsou zřejmé preferované typy vzdělávání. Nejvíce preferovaným typem vzdělávání, odpovědělo nejvíce 18 respondentů, je dlouhodobé systematické

vzdělávání. Druhým nejpreferovanějším způsobem vzdělávání a rozvoje je samostudium, odpovědělo 14 respondentů. Jednorázové akce a neformální formy vzdělávání jsou více méně na stejné úrovni, není výrazný rozdíl. Nejméně preferovaným způsobem vzdělávání je podle výzkumu neformální forma vzdělávání, odpovědělo 9 respondentů.

Graf 5.4 Jaký typ vzdělávání a rozvoje upřednostňujete?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle tab. 3 v příloze 8, můžeme vidět, že podle charakteristiky podle vzdělání je nejoblíbenější typ vzdělávání dlouhodobé systematické vzdělávání. Takto odpověděli 1 středoškolsky vzdělaný pracovník, 2 pracovníci s vyšší odbornou školou a 15 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Nejméně oblíbeným typem vzdělávání a rozvoje je pro 9 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků neformální způsob vzdělávání a rozvoje.

Podle charakteristiky dle odpracovaných let je nejoblíbenější typ vzdělávání a rozvoje dlouhodobé systematické vzdělávání pro 1 pracovníka zaměstnaného v podniku do 2 let, 4 pracovníky zaměstnané do 10 let v organizaci, 9 pracovníků pracujících v podniku do 15 let a nakonec pro 4 pracovníky pracujících v podniku nad 15 let. Nejméně oblíbený tento typ vzdělávání je pro 1 pracovníka pracujícího v podniku do 10 let, 3 pracovníky pracující v podniku do 15 let a 4 pracovníky pracující v podniku nad 15 let.

5) Které z uvedených metod vzdělávání a rozvoje preferujete? (můžete označit více odpovědí)

Cílem této otázky je zjistit preference respondentů v oblasti preferovaných metod vzdělávání. Respondenti mohli označit více odpovědí.

Podle grafu 5.5 je zřejmé, které metody vzdělávání a rozvoje manažeři preferují. Nejvíce preferenci získaly semináře, celkem 89 %, další oblíbenou metodou jsou přednášky, celkem 78 % a také e-learningová forma vzdělávání, celkem 70 %. Naopak nejméně oblíbenou metodou je rotace práce, celkem 11 % a outdoor training s 15 %.

Graf 5.5 Které z uvedených metod vzdělávání a rozvoje preferujete?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle kontingenční tabulky (tab. 4 v příloze 8) je viditelné, které metody jsou nejvíce preferované a které nejméně preferované respondenty. Nejvíce preferovanými metodami vzdělávání a rozvoje jsou mezi manažery nejoblíbenější tyto dvě metody: seminář a přednáška. Nejméně preferovanými metodami jsou outdoor training a rotace práce.

Podle rozložení vzdělání v podniku je nejoblíbenější seminář, který označili 1 středoškolsky vzdělaný pracovník, 2 pracovníci s vyšším odborným vzděláním a 21 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Seminář označili 2 pracovníci s vyšším

odborným vzděláním a 19 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Nejméně oblíbenou metodou je outdoor training u 4 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a u 3 pracovníků rotace práce.

Podle počtu odpracovaných let v podniku je nejoblíbenější metodou seminář u 1 pracovníka, který je v podniku zaměstnán do 2 let. U 6 pracovníků, kteří zde pracují do 10 let a u 13 pracovníků, kteří zde pracují do 15 let a u 4 pracovníků, kteří v podniku pracují nad 15 let. Přednáška je nejpreferovanější u 9 pracovníků pracujících v podniku do 10 let, u 8 pracovníků pracujících v podniku do 15 let a u 4 pracovníků zaměstnaných v podniku nad 15 let. Nejméně oblíbenou metodou je outdoor training u 1 pracovníka pracujícího v podniku do 10 let, u 1 pracovníka zaměstnaného v podniku do 15 let a u 2 pracovníků pracujících v podniku nad 15 let. Rotace práce je nejméně oblíbenou u 1 pracujícího do 10 let, 1 pracujícího do 15 let a 1 pracujícího nad 15 let.

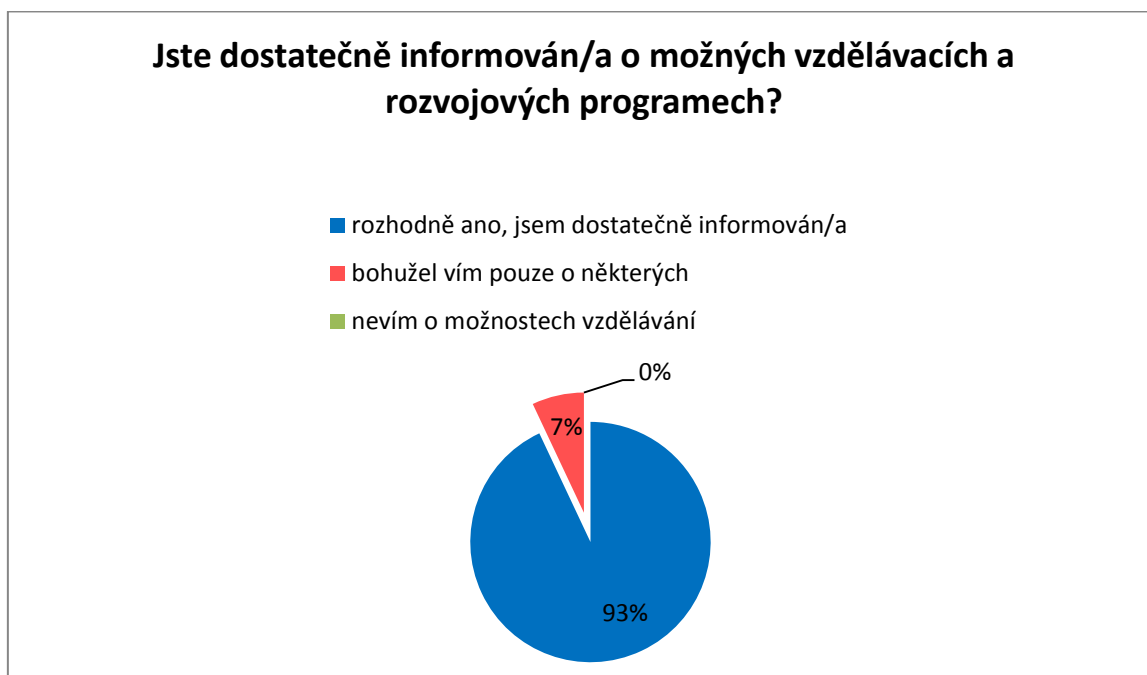
Metoda outdoor trainingu se v podniku nevyužívá. Ti, kteří ji zvolili, s touto metodou mohou mít např. špatnou zkušenost. Ani metoda rotace práce se na manažerských postech ve firmě neaplikuje.

6) Jste dostatečně informován/a o možných vzdělávacích a rozvojových programech?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti dostatečně informováni o možnostech vzdělávání v organizaci. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí: rozhodně ano, jsem dostatečně informován/a, bohužel vím pouze o některých, nevím o možnostech vzdělávání. Odpovědi jsou shrnuty v grafu 5.6.

Podle odpovědí je zřejmé, že 93 % respondentů (25), je informovaných o možnostech vzdělávání v organizaci. A jen 7 % z dotázaných neví zřejmě o všech možnostech vzdělávání v organizaci. Nikdo z dotázaných neodpověděl tak, že by neznali možnosti svého vzdělávání.

Graf 5.6 Jste dostatečně informován/a o možných vzdělávacích a rozvojových programech?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle kontingenční tabulky (tab. 5 v příloze 8), můžeme vidět rozložení odpovědí podle charakteristiky podle vzdělání a podle odpracovaných let v podniku.

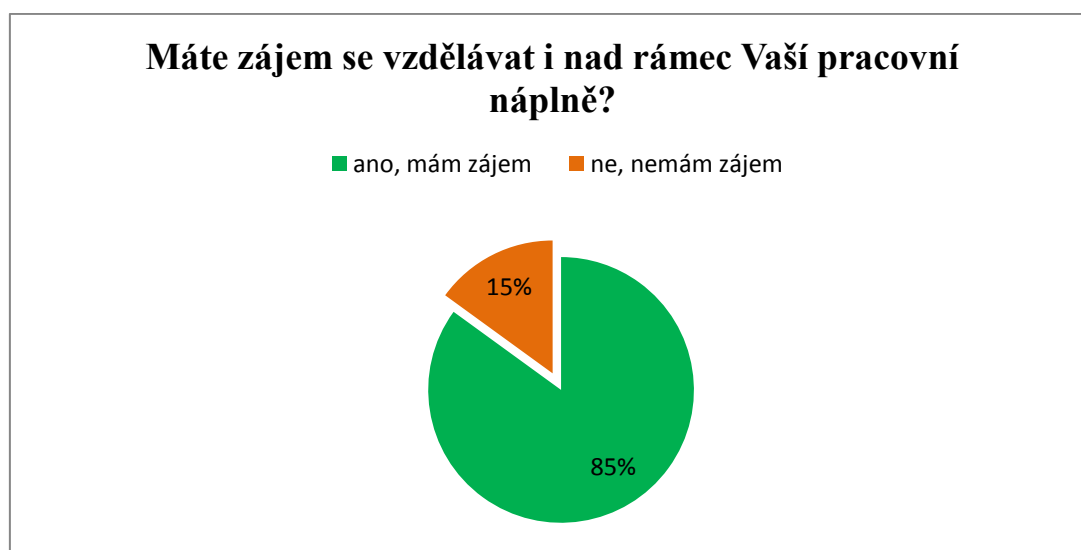
Je zajímavé, že i přes dlouhou dobu zaměstnání, někteří zaměstnanci nevědí o všech možnostech vzdělávání a rozvoje.

7) Máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?

Cílem sedmé otázky dotazníku bylo zjistit, zda mají vedoucí pracovníci zájem o dodatečné vzdělávání. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 5.7.

Celkem 85 % (23) vedoucích pracovníků má zájem o vzdělávání nad rámec pracovní náplně. Naopak o vzdělávání nemá zájem 15 % (4) pracovníků.

Graf 5.7 Máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle kontingenční tabulky (tab. 6 v příloze 8) je zřejmá struktura odpovědí respondentů dle vzdělání. Pracovníci, kteří o vzdělání nemají zájem, jsou vysokoškolsky vzdělání (4). Pracovníci, kteří by se chtěli vzdělávat, jsou středoškolsky vzdělání (1), mají vyšší odbornou školu (2) a také jsou vysokoškolsky vzdělání (20).

Podle odpracovaných let je zřejmé, že o vzdělání nejeví zájem pracovníci, jak zaměstnaní do 2 let (1), do 10 let (1), do 15 let (1), tak i nad 15 let (1). Ti, kteří se chtějí vzdělávat, pracují ve společnosti jak do 10 let (8), do 15 let (12), tak nad 15 let (3).

8) V případě zájmu se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte, prosím, ve kterých oblastech? (max. 2 odpovědi)

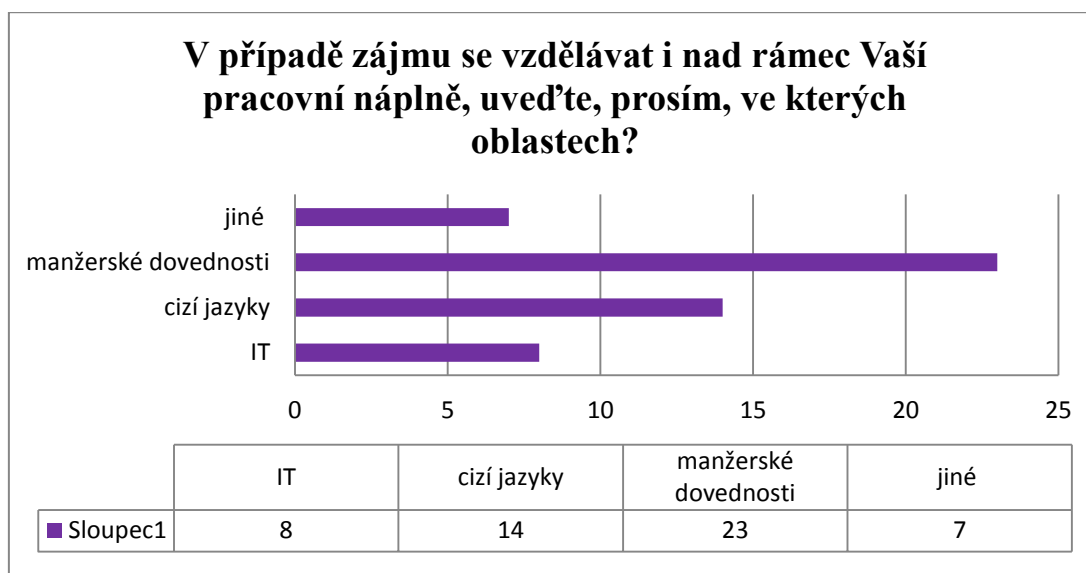
Na základě odpovědi z předchozí otázky, zda mají manažeři zájem o dodatečné vzdělávání, odpověděli na osmou otázku. Ti, kteří neměli o vzdělávání zájem, tuto otázku přeskočili. Odpovědi jsou shrnuty v grafu 5.8.

Manažeři měli na výběr z těchto oblastí dodatečného vzdělávání: informační technologie, cizí jazyky, manažerské dovednosti a jiné, které měli za úkol případně uvést.

8 vedoucích pracovníků odpovědělo, že by se chtělo dodatečně vzdělávat v oblasti informačních technologií. Výuku cizích jazyků by přivítalo 14 z dotázaných a manažerské dovednosti by chtělo rozvíjet celkem 23 ze všech dotázaných pro tuto otázku. 7 z pracovníků

má zájem i o jiné oblasti vzdělávání a rozvoje a to především v oblasti odborných kurzů, opověděli 2 a dalších 5 by se chtělo zdokonalit ve škole smyku.

Graf 5.8 V případě zájmu se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte, prosím, ve kterých oblastech?



(Zdroj: vlastní zpracování)

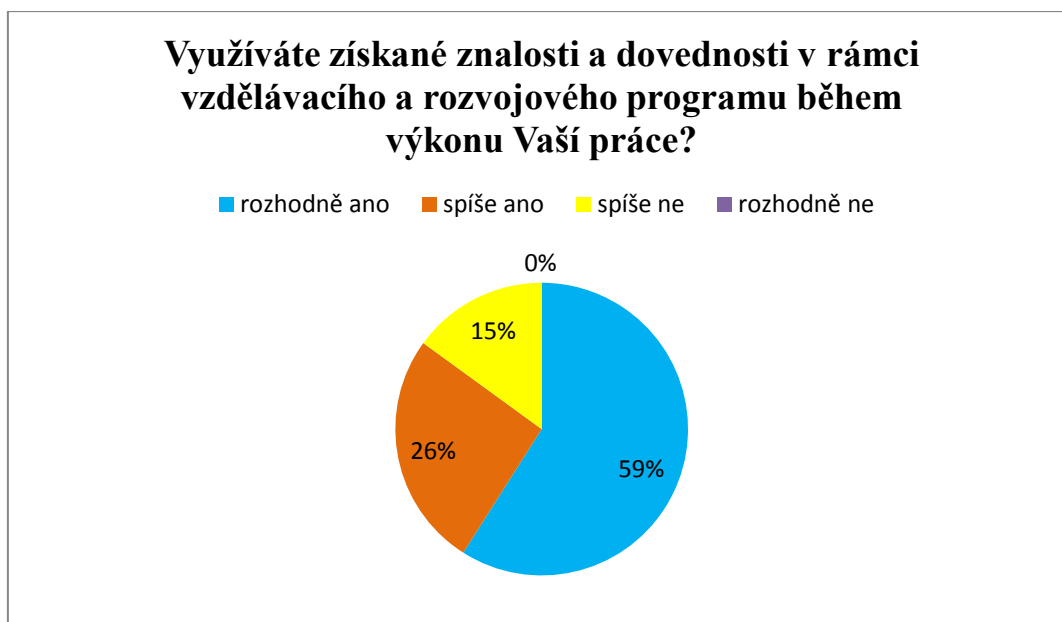
Podle kontingenční tabulky (tab. 7 v příloze 8) vidíme, jak by se někteří manažeři chtěli vzdělávat, podle charakteristiky vzdělání a podle počtu odpracovaných let v podniku. Je zřetelné, že nejvíce se chtějí vzdělávat pracovníci zaměstnaní v podniku do 10 let, prakticky ve všech oblastech.

9) Využíváte získané znalosti a dovednosti v rámci vzdělávacího a rozvojového programu během výkonu Vaší práce?

Cílem deváté otázky bylo zjistit, zda manažeři opravdu využívají získané znalosti a dovednosti při výkonu práce. Odpovědi jsou graficky zpracovány v grafu 5.9.

Respondenti mohli zvolit jednu z odpovědí, které byly: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Většina respondentů, 59 % (16) odpověděla, že rozhodně využívá při výkonu práce získané dovednosti a znalosti; 26% (7) dotázaných odpovědělo, spíše ano; 15% (4) dotázaných odpovědělo spíše ne; nikdo z dotázaných neodpověděl, že by rozhodně nevyužívali získané znalosti a dovednosti (0).

Graf 5.9 Využíváte získané znalosti a dovednosti v rámci vzdělávacího a rozvojového programu během výkonu Vaší práce?



(Zdroj: vlastní zpracování)

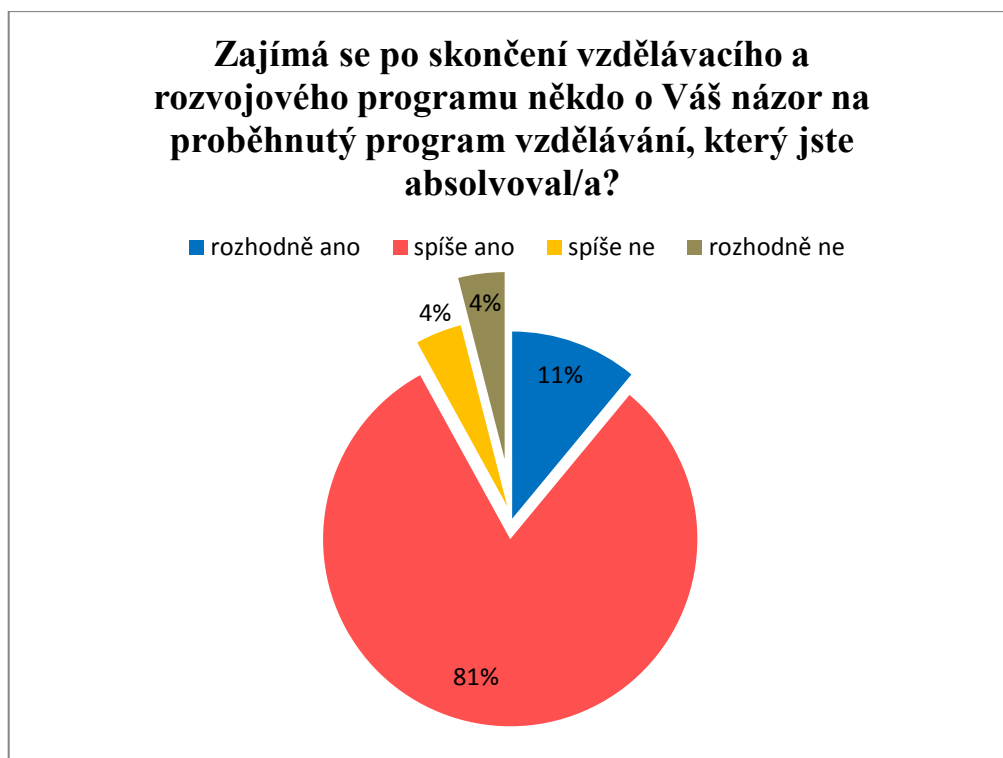
V kontingenční tabulce (tab. 8 v příloze 8) je viditelné rozložení odpovědí na otázku, zda manažeři získané znalosti a dovednosti využívají i v praxi. Odpovědi vidíme podle rozdělení na charakteristiky podle vzdělání, kde někteří vysokoškolsky vzdělaní pracovníci své získané dovednosti a znalosti v praxi využívají (13), někteří znalosti a dovednosti spíše využívají (7), a někteří (3) spíše nevyužívají. Podle charakteristiky počtu odpracovaných let je zřejmé, že nejvíce využívají své znalosti a dovednosti pracovníci, kteří v podniku pracují do 10 let (6), do 15 let (9).

10) Zajímá se po skončení vzdělávacího a rozvojového programu někdo o Váš názor na proběhnutý program vzdělávání, který jste absolvoval/a?

Cílem této otázky bylo ověření informace, že po skončení každé vzdělávací akce se, po zúčastněných, požaduje zpětná vazba ve formě zhodnocení dané akce.

Respondenti mohli vybrat jednu z odpovědí: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Většina dotázaných 81 % (22) odpověděla, že se o jejich názor na proběhnutou akci někdo spíše zajímá.

Graf 5.10 Zajímá se po skončení vzdělávacího a rozvojového programu někdo o Váš názor na proběhnutý program vzdělávání, který jste absolvoval/a?



(Zdroj: vlastní zpracování)

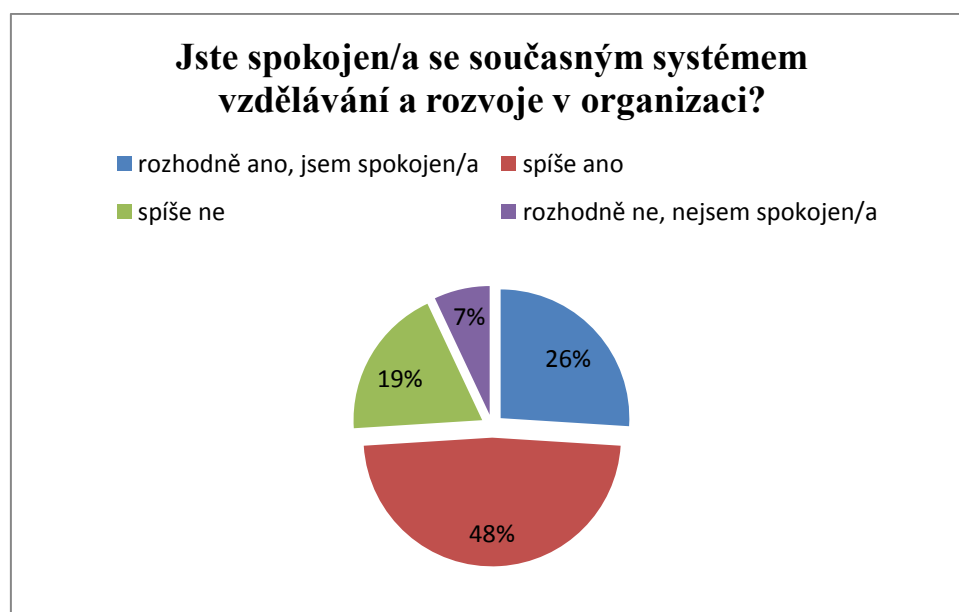
Podle kontingenční tabulky (tab. 9 v příloze 8) můžeme sledovat odpovědi respondentů podle charakteristiky vzdělání, kde kromě většiny, kde odpověděl 1 vyšší odborně vzdělaný pracovník, že se spíše nikdo nezajímá a 1 vysokoškolsky pracovník odpověděl, že se rozhodně nikdo nezajímá o jejich názor po provedené vzdělávací a rozvojové akci. Podle charakteristiky počtu odpracovaných let je to 1 pracovník, pracující v podniku do 10 let a do 2 let.

11) Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci?

Podstatou této otázky bylo zjistit, zda jsou manažeři spokojeni se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci. Odpovědi jsou graficky rozebrány v grafu 5.11.

Z odpovědí vyplývá, že většina pracovníků je se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci spokojena.

Graf 5.11 Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci?



(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle kontingenční tabulky (tab. 10 v příloze 8) je zřejmé, jak jsou kteří zaměstnanci spokojeni se současným systémem vzdělávání a rozvoje, podle charakteristiky vzdělání a podle počtu odpracovaných let.

12) Co byste chtěl/a zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti? (váš názor)

Cílem této otázky bylo zjištění možných požadavků na zlepšení vzdělávání a rozvoje v organizaci. Respondenti mohli volně odpovědět na otevřenou otázku. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 5.12.

Nejčastější odpovědí bylo zlepšení nabídky kurzů, seminářů a workshopů.

Graf 5.12 Co byste chtěl/a zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti?



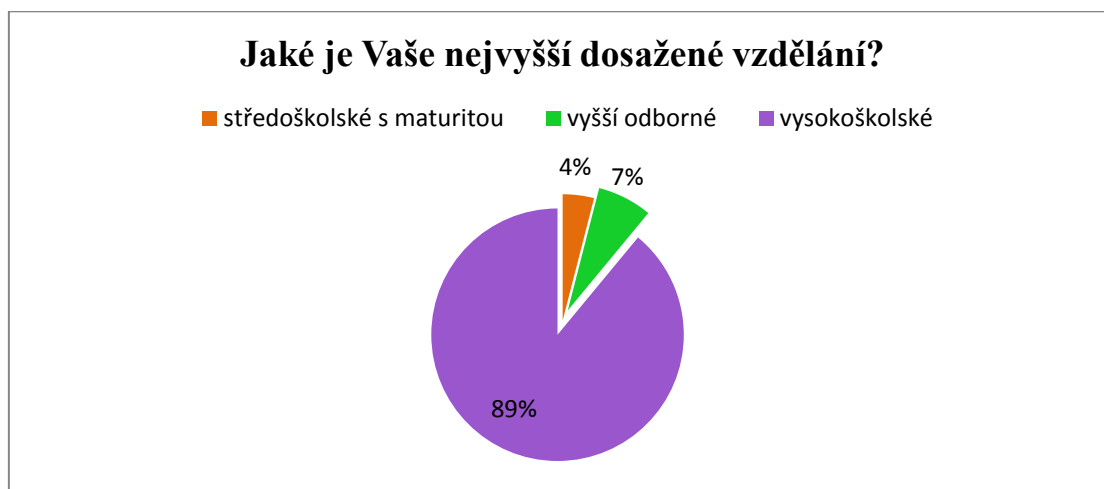
(Zdroj: vlastní zpracování)

13) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem otázky bylo zjistit nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 5.13.

Nejvyšší počet respondentů 89 % (24) má vysokoškolské vzdělání; 7 % (2) z dotázaných má vyšší odborné vzdělání; a pouze 4 % (1) z dotázaných má střední školu s maturitou.

Graf 5.13 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



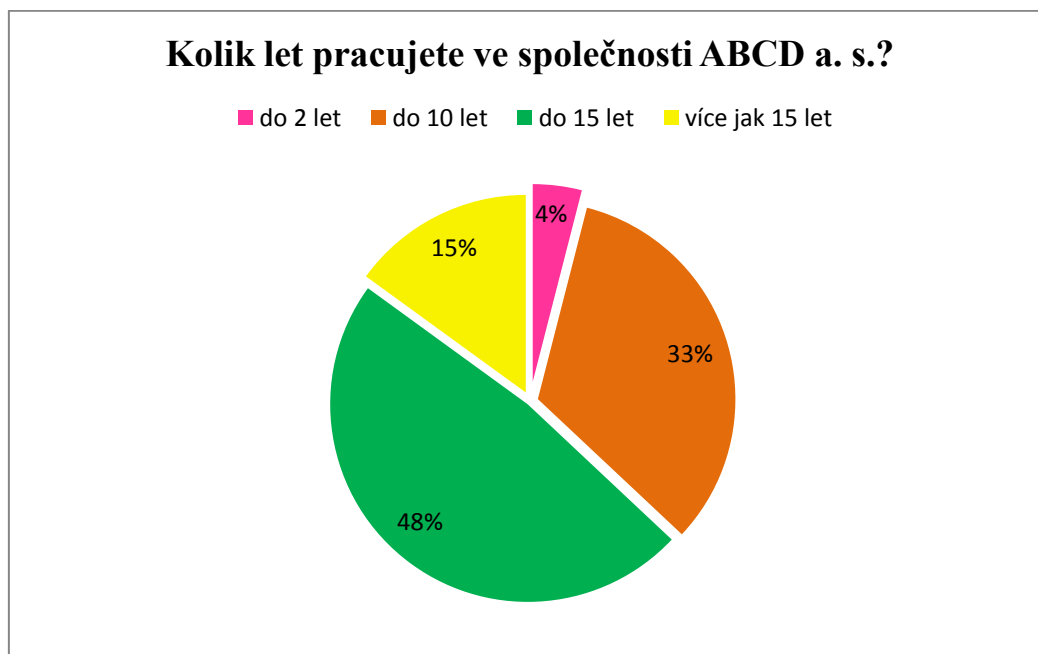
(Zdroj: vlastní zpracování)

14) Kolik let pracujete ve společnosti ABCD a. s.?

Cílem poslední otázky bylo zjistit, jak dlouho pracují manažeři ve společnosti ABCD a. s. Odpovědi jsou graficky znázorněny v grafu 5.14.

Většina vedoucích pracovníků je ve společnosti zaměstnaná kolem 15 let.

Graf 5.14 Kolik let pracujete ve společnosti ABCD a. s.?



(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci společnosti ABCD a. s. jsou s jejím současným plánem vzdělávání a rozvoje poměrně spokojeni.

Jejich největším motivačním faktorem pro vzdělávání a rozvoj je v první řadě zlepšení postavení týmu a samozřejmě finanční ohodnocení (pro ty, kteří získali díky kurzu certifikát, jsou i lépe finančně ohodnoceni). Dalšími motivačními faktory manažerů je nejčastěji dosažení nějakého stanoveného cíle, který vychází z plánu osobního rozvoje (plány osobního rozvoje jsou sestavovány každoročně) a také je poměrně velkým motivačním faktorem, pro některé vedoucí pracovníky možnost zahraničních cest.

Nejčastěji vedoucími pracovníky preferovaný způsob vzdělávání a rozvoje je systém dlouhodobého systematického vzdělávání anebo samostudium.

Nejpreferovanější metodou vzdělávání a rozvoje manažerů je podle respondentů seminář anebo přednáška.

Je velmi uspokojivé, že většina vedoucích pracovníků zná a ví o možných vzdělávacích a rozvojových programech, které firma svým zaměstnancům nabízí, ačkoli je podivné, že ne všichni zaměstnanci jsou si jisti v tom, že opravdu znají všechny možnosti vzdělávání a rozvoje ve firmě.

Dalším velmi uspokojivým parametrem je, že většina vedoucích pracovníků má zájem o vzdělávání se i nad rámec jejich pracovní náplně, z nichž nejčastěji preferují vzdělávání v oblasti manažerských dovedností a cizích jazyků.

Výborné je také zjištění, že v organizaci skutečně probíhá zjišťování zpětné vazby po skončení vzdělávacího programu a také, že většina pracovníků je spokojena se současným systémem vzdělávání a rozvoje. Tato otázka byla respondentům položena, protože bylo potřeba ověřit, zda se tak skutečně děje.

Zajímavé je, že všichni vedoucí pracovníci požadují rozšíření nabídky kurzů, seminářů a workshopů.

Ve vedoucích pozicích nejčastěji pracují lidé s vysokoškolským titulem a také nejčastěji jsou v podniku zaměstnáni kolem 15 let.

Z proběhnutého dotazníkového šetření vyplynulo jak několik silných stránek, které jsou vyzdvihnuty výše, tak ale i několik nedostatků, které budou rozebrány v další kapitole.

6 Návrhy a doporučení

Na základě informací zjištěných z analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnost ABCD a. s. a také z výsledků dotazníkového šetření byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly vést k úpravě systému vzdělávání a rozvoje manažerů.

Vyhodnocení dotazníků společně se získanými informacemi prostřednictvím analýzy interních dokumentů organizace vedlo k identifikaci pozitivních i negativních stránek současného systému vzdělávání a rozvoje manažerů. Z dotazníkového šetření se ukázalo, že vedoucí pracovníci společnosti ABCD a. s. jsou sice se současným plánem vzdělávání a rozvoje spokojeni, ale i přesto by uvítali nějaké změny. Autorkou diplomové práce byly sestaveny následující návrhy a doporučení:

1. Zavedení pevného systému vzdělávání a rozvoje

Současný systém vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků není podle autorčina názoru dostatečný. Je to z toho důvodu, že v organizačních předpisech jsou pouze povinná školení a kurzy, které absolvují všichni zaměstnanci společnosti a rok dopředu jsou plánovány jiné školicí a vzdělávací akce. Právě u ročního plánování by v některých případech, především u vzdělávání manažerů (plány osobního rozvoje by manažeři mohli plánovat každý půlrok), mohlo dojít k neaktuálnosti probíhaného semináře v návaznosti na současné požadavky a potřeby manažerů, trhu a organizace.

Podle autorčina názoru by bylo vhodnější plánovat tyto akce maximálně půl roku dopředu, nejideálnější by bylo řešit je podle dostupných nabídek a současné situace.

2. Obnovení funkce manažera pro vzdělávání a rozvoj pracovníků

V návaznosti na předešlý návrh, by měla být znovu obnovena funkce manažera pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Zvolený manažer by řešil, především, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců firmy, a mohl by být podřízen současnému útvaru personalistiky a komunikace. Navrhnutý manažer pro vzdělávání a rozvoj by řešil především otázky týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků, jednak obecně a jednak by hlídal a sledoval aktuální nabídku seminářů, kurzů a workshopů, které by byly dostupné, především, pro specialisty ve výrobě. A díky této pozornosti by tak mohli být vzdělávání a rozvíjení manažeři organizace mnohem lépe.

3. Rozšíření nabídky školení a kurzů

Současný systém vzdělávání a rozvoje, jak již bylo řečeno, řeší jen povinná školení a kurzy a bylo by, podle autorčina názoru dobré, kdyby se v budoucnu rozšířila nabídka školení a kurzů pro manažery.

Proto by bylo vhodné, kdyby v oblasti IT došlo k nabídce školení pro zaměstnance společnosti z programů, které zaměstnanci využívají pro vykonávání své práce (program SAP, sada Microsoft Office, Transporeon, PIMS apod.) a aby takováto školení probíhala pravidelně, aby měli pracovníci vždy ty nejčerstvější informace a mohli s nimi hned začít pracovat. Cenové nabídky IT kurzů se pohybují v rozmezí:

SAP – Kč 15 000,- až Kč 45 000,-

Microsoft office – Kč 18 000,- – Kč 50 000,-

Transporeon – Kč 100 000,-

Toto školení by mohlo probíhat jako formou vzdělávání a rozvoje na pracovišti (*on the job*) tak také formou vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (*off the job*). Uvedená cena je za jeden den školení max. 15 účastníků.

4. Jazykové kurzy pro zaměstnance

V současné době mají zaměstnanci možnost vylepšovat a trénovat své jazykové dovednosti především individuálně formou vlastního kurzu (samí si najdou a navštěvují).

Autorka navrhuje, aby bylo jazykové vzdělávání povinné pro zaměstnance a to podle toho, jak dobře daný jazyk znají. Jelikož je prakticky firemním jazykem angličtina, autorka navrhuje, aby se v angličtině vzdělávali všichni zaměstnanci (všichni THP i na dělnických pozicích) protože je důležité, aby si všichni zaměstnanci globální firmy rozuměli. Pracovníci by byli rozděleni do skupin dle svých jazykových znalostí, podle úrovně svých jazykových znalostí.

Dále by se mohli také rozdělit podle oddělení, ve kterém pracují. Toto rozdělení by bylo nejvhodnější z důvodu, odborných slovíček a spojení.

Následně by mohla probíhat výuka 1-2 krát týdně 60 minut, nejlépe v prostorách zaměstnavatele, v pracovní době. Tak by totiž mohli zaměstnanci být více motivováni a do

práce se těšit. Navíc by se učili to, co potřebují během výkonu své práce. Přesně danou terminologii.

Tyto kurzy by byly skupinové max. 15 účastníků, ale mohly by se dojednat také individuální lekce pro ty, kteří se neradi učí ve skupině.

Cena osmihodinového jazykového kurzu pro zaměstnance se pohybuje kolem částky Kč 2 800,- a více. Cena individuálního jazykového kurzu je za 60 min Kč 500,- a více.

Dále někteří manažeři projeví zájem také o školu smyku. Je to z důvodu, vlastní bezpečnosti, protože často jezdí na služební cesty.

Kurz školy smyku trvá 3,5 hodiny a pohybuje se kolem Kč 1 700,-.

Kurzy manažerských dovedností stojí od Kč 9 000,- a více.

5. Rozvoj šitý na míru

Protože někteří zaměstnanci v otázce 9 odpověděli, že nevyužívají znalosti a dovednosti, které nabydou během školení či kurzů, tak by bylo dobré, kdyby se vypátralo přesně, kdo takto odpověděl, protože je zbytečné vzdělávat někoho, když to pak ani nevyužije. Jakmile by se přišlo na to, možným dalším dotazníkovým šetřením, kdo takto nevyužívá schopnosti, bylo by dobré si s tím daným zaměstnancem pohovořit (ačkoli se to děje když si plánuje svůj plán osobního rozvoje a i přesto má někdo takový pocit). Následně by se mohla analyzovat nabídka kurzů a případně workshopů, kterých by se daný manažer mohl zúčastnit, aby tedy mohl v praxi využívat lépe znalosti, které by nabyl prostřednictvím rozvoje, který by mu byl šitý na míru (může se jednat o vedoucí výroby, technické specialisty apod.)

Protože podle zjištění dochází podle Krikpatrickova/Phillipsova modelu pouze na 1. a 2. úrovni, což je velkým nedostatkem, doporučovala bych, aby se toto hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje posunulo také i na další úrovně (3. úroveň, 4. úroveň a také 5. úroveň).

7 Závěr

Diplomová práce se věnovala tématu úprava systému vzdělávání a rozvoje manažerů. Systém vzdělávání a rozvoje představuje právě jednu z nejvýznamnějších oblastí týkajících se řízení lidských zdrojů. Cílem diplomové práce bylo zmapovat současný systém vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků společnosti ABCD a. s. a následně navrhnout možná zlepšení a doporučení, případně úpravy, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu v organizaci.

V teoretické části byly objasněny základní pojmy a terminologie, které jsou nutné pro správné pochopení zkoumané problematiky. Byla vypracována tím nejlepším způsobem, aby podávala dostatečný přehled o tématu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. S použitím odborné literatury, jak české, tak zahraniční, byl popsán proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců od identifikace potřeby vzdělávání po hodnocení celého procesu, cíle vzdělávání, metody a formy vzdělávání a rozvoje pracovníků. Dále zde byl popsán plán osobního rozvoje a také metody hodnocení procesu vzdělávání a rozvoje. Poté následovala praktická část, ve které byla nejprve charakterizována společnost ABCD a. s, ve které byla následně realizována analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje manažerů.

Pro analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků byla použita metoda dotazníkového šetření. Následně bylo toto dotazníkové šetření vyhodnoceno pomocí přehledných grafů a komentářů.

Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažeři společnosti ABCD a. s. jsou ve větší míře spokojeni se současným systémem vzdělávání a rozvoje. Avšak i přes tuto spokojenost bylo navrženo několik doporučení a také úprav, které by mohly vést k vylepšení a zefektivnění tohoto systému:

- zavedení pevného systému vzdělávání a rozvoje;
- obnovení funkce manažera pro vzdělávání a rozvoj;
- rozšíření nabídky školení a kurzů;
- jazykové kurzy pro zaměstnance;
- rozvoj šitý na míru.

A také doplnění hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje podle Kirkpatrickova/Phillipsova modelu i na další úrovni (3. – 5. úroveň).

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015 ISBN 978-80-247-5258-7
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6
- [5] EVANGELU, E. E., F. van BOMMEL a O. JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání. Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s. r. o., 2013. ISBN 978-80-7418-197-9
- [6] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7
- [7] HORVÁTHOVÁ, P. et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- [9] KAPLAN Robert S. a David P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business school press, 1996. ISBN 0-87584-651-3
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 0131457578
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [13] KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press s. r. o., 2014. ISBN 978-87981-12-2

- [14] LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in practice*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0
- [15] LOCKHART, Johanna. *How to market your school: a guide to marketing, communication, and public relations for school administrators*. Lanham: Rowman and Littlefield Education, Inc., 2011. ISBN 978-1-60709-770-9
- [16] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Jihlava: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2014. ISBN 978-80-7204-907-3
- [17] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
- [18] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8
- [19] Interní materiály společnosti

Internetové zdroje

- [20] SYNEK, Miroslav a Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta podnikohospodářská. 2002
- [Online] [cit. 2017-02-22]. Dostupné z : <https://fph.vse.cz/att/dp.pdf>
- [21] Školení, kurzy EDUCITY. Manažerské kurzy. [Online] [cit. 2017-04-02]. Dostupné z : <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-100>
- [22] SDRIVE.cz. Škola smyku. [Online] [cit. 2017-04-02]. Dostupné z : http://www.s-drive.cz/kurzy/bezpecna-jizda/?gclid=Cj0KEQjw8tbHBRC6rLS024qYjtEBEiQA7wIDeavIJ0ImZFEWbk3q4U1oKBYVSK1cJLKPuVYz5_41ZrkaArj58P8HAQ
- [23] Jazyková škola HELLO. Firemní kurzy. [Online] [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.hello.cz/cs/firemni-vzdelavani/firemni-kurzy>

Seznam zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	environmentální manažerský systém
HR	human resources
PO	požární ochrana
ROI	Return on investment

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní podobě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017

Petra Zizková

Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura

Příloha 2 Požadavek na vzdělávací akci

Příloha 3 Nominace pro uznání nároku na finanční příspěvek na výuku cizího jazyka

Příloha 4 Výkaz kurzu, vzdělávací akce

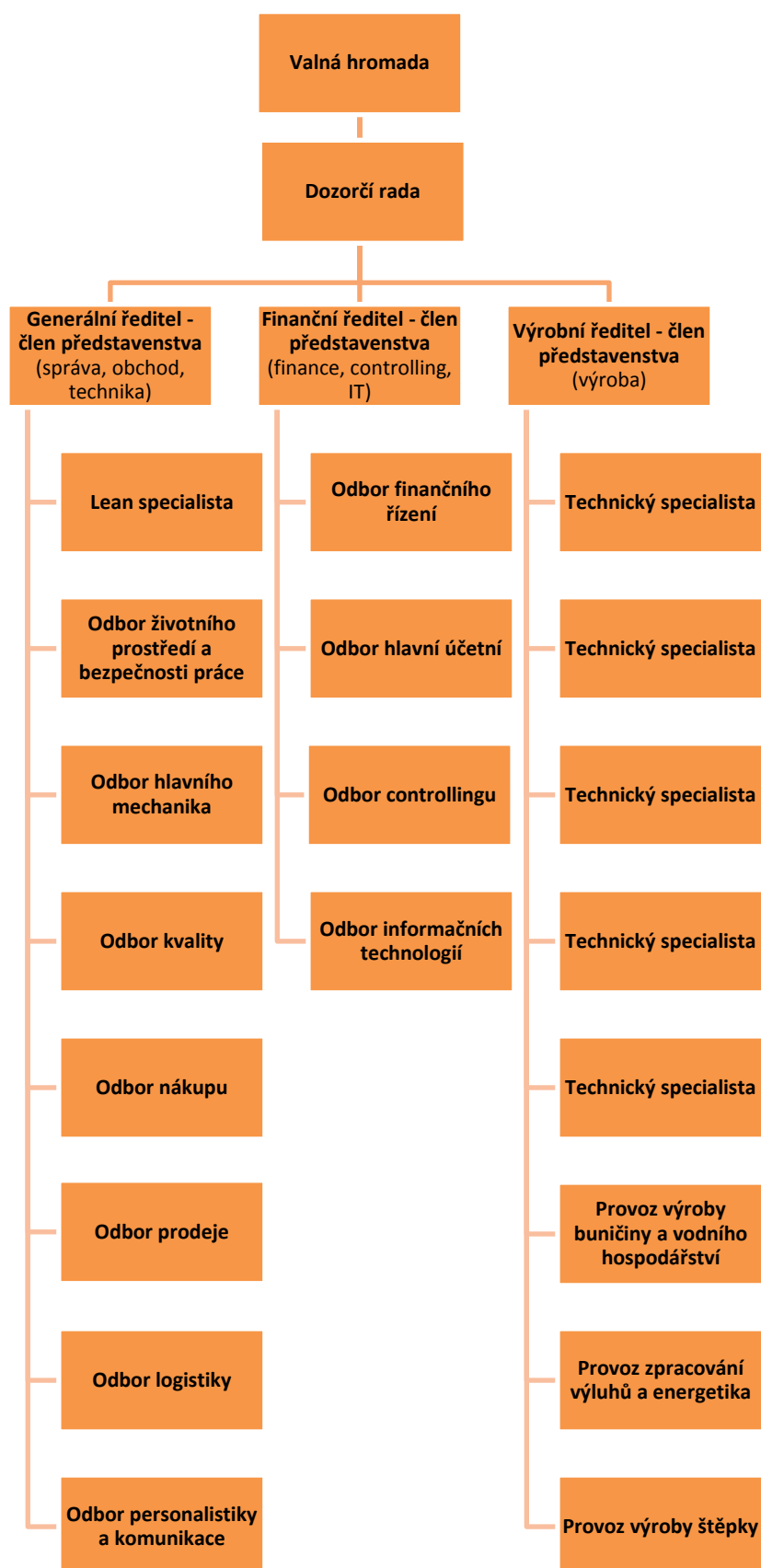
Příloha 5 Hodnocení dodavatele vzdělávací akce

Příloha 6 Stanovení stupně dosažení vzdělávacího cíle a efektivity vzdělávací akce

Příloha 7 Dotazník

Příloha 8 Kontingenční tabulky k dotazníkovému šetření

Příloha 1: Organizační struktura



(Zdroj: Interní materiály)

Příloha 2: Požadavek na vzdělávací akci

Objednejte u (název, adresa, popř. telef.číslo):.....

.....

Název kurzu – školení (téma):.....

.....

.....Datum konání:.....

Stanovení cíle(ů) vzdělávání:

.....

.....

.....

Určení časové periody pro následné stanovení stupně naplnění vzdělávacího cíle

1 3 4 5 6 měsíců

(příslušný údaj zakroužkujte)

Počet zaměstnanců:

Hosp. středisko:

Jména zaměstnanců a os. čísla:

.....

.....

.....

.....

Datum:

podpis vedoucího

Zdroj: Interní materiály (personální útvar)

Příloha 3: Nominace pro uznání nároku na finanční příspěvek na výuku cizího jazyka

- dle směrnice S xxx bodu xxx, písm. a).

Jméno studujícího:

Výuka jazyka: **AJ - NJ**

Využití **AJ - NJ** pro současnou nebo plánovanou pozici: **ANO - NE**

(nehodící se škrtněte)

Pro danou pozici se požaduje **úroveň AJ - NJ** :

(uved'te: mírně pokročilý, středně pokročilý, pokročilý)

V....., dne

Podpis nadřízeného:

Schváleno poradou vedení dne:

Zdroj: Interní materiály (personální útvar)

Příloha 4: Výkaz kurzu, vzdělávací akce

Název kurzu, vzdělávací akce:.....

Den uskutečnění:

LEKTOR:

Datum	Osnova	Počet hodin	Podpis lektora

	Jméno a příjmení	Osobní číslo	podpis	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Zdroj: Interní materiály (personální útvar)

Příloha 5:**Hodnocení dodavatele vzdělávací akce**

Jméno a příjmení:.....Osobní č.:.....Středisko.....

Název vzdělávací akce

Datum konání:.....

Název vzdělávací organizace:.....

Hodnocení vzdělávací akce

(zakroužkujte podle klíče: 1 – výborný, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný, nevyhovující)

Obsah byl pochopitelný, vysvětlitelný	1	2	3	4	5
Obsah byl zaměřen na praktické využití poznatků	1	2	3	4	5
Poznatky získané využiji ve své praxi	1	2	3	4	5
Organizační zabezpečení bylo	1	2	3	4	5
Zabezpečení učebními pomůckami bylo	1	2	3	4	5

Hodnocení lektora, školitele, přednášejícího

(zakroužkujte podle klíče: 1 – výborný, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný, nevyhovující)

Hovořil srozumitelně a jasně	1	2	3	4	5
Sledoval cíl školení	1	2	3	4	5
Dal prostor pro zapojení účastníků (dotazy apod.)	1	2	3	4	5
Vystupoval profesionálně	1	2	3	4	5

Co se Vám líbilo nejvíce?

.....
.....
.....

Co se Vám nelíbilo?

.....
.....
.....

Datum:

.....

podpis účastníka

Zdroj: Interní materiály (personální útvar)

Příloha 6: Stanovení stupně dosažení vzdělávacího cíle a efektivity vzdělávací akce

Místo a datum konání vzdělávací akce:

.....

Název vzdělávací akce:

.....

Stanovený cíl(e) vzděl. akce:

.....

Jméno a přímení zaměstnance:

Osobní číslo zaměstnance:

Hospodářské středisko:

Vyplní vedoucí zaměstnanec:

Stupeň dosažení vzdělávacího cíle a efektivita vzdělávací akce :

(zakroužkujte příslušný stupeň a % efektivity)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Efektivita vzděl. akce
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

%

Komentář

V....., dne

.....

podpis vedoucího zaměstnance

Zdroj: Interní materiály (personální útvar)

Příloha 7: Dotazník

Vážení respondenti,

Jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava, oboru management. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má za cíl analyzovat úroveň vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků ve Vaší organizaci. Dotazník se skládá ze 14 otázek a na jeho vyplnění Vám stačí 10 minut.

Dotazník je anonymní a výsledky z tohoto dotazníkového šetření použiji pouze pro účely mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za pomoc, ochotu a čas strávený nad vyplněním tohoto dotazníku.

Bc. Petra Žižková

Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

1) Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje manažerů?

- a) naprosto vyhovující
- b) spíše vyhovující
- c) spíše nevhovující
- d) naprosto nevhovující





2) Které z uvedených faktorů Vás nejvíce motivují a které z uvedených faktorů Vás naopak nemotivují ke vzdělávání a rozvoji? (Prosím, přiřaďte daným faktorům číslo od 1 do 5 podle důležitosti – 1 nejméně důležitý, 5 nejvíce důležitý)

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| a) vyšší mzdové ohodnocení | <input type="checkbox"/> |
| b) kariérní růst | <input type="checkbox"/> |
| c) seberealizace | <input type="checkbox"/> |
| d) zlepšení pracovních výsledků | <input type="checkbox"/> |
| e) zlepšení postavení týmu | <input type="checkbox"/> |

3) Pokud existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji, prosím uveďte:

.....
.....

4) Jaký typ vzdělávání a rozvoje upřednostňujete? (k jednotlivým typům vzdělávání přiřaďte číslo od 1 do 4, podle stupně pro Vás důležitého – 1 nejméně preferované, 4 – nejvíce preferované)

- a) dlouhodobé systematické vzdělávání 
- b) jednorázové vzdělávací akce 
- c) samostudium 
- d) neformální způsob vzdělávání na pracovišti
(výměna informací a poznatků) 

5) Které z uvedených metod vzdělávání a rozvoje preferujete? (můžete označit více odpovědí)

- a) hraní rolí (*modelování situací a hraní rolí účastníků podle určených rolí a situací, kterých se týká*)
- b) outdoor training (*učení se pohybovými aktivitami anebo hrou*)
- c) simulace (*předmětem řešení jsou běžné pracovní situace, účastníci dostanou podrobný scénář a jejich úkolem je během stanovené doby učinit několik rozhodnutí*)
- d) koučing (*pracovník má přiděleného kouče, který ho vede v dlouhodobém procesu vzdělávání*)
- e) pracovní porady (*řeší se aktuální situace v organizaci a na pracovišti*)
- f) rotace práce (*znamená plnění úkolů na různých pracovištích*)
- g) e-learning (*vzdělávání prostřednictvím počítačů*)
- h) seminář (*předávání informací a nových poznatků a znalostí s možnou diskuzí*)
- i) přednáška (*předávání informací a nových poznatků a znalostí bez možnosti diskuze*)

6) Jste dostatečně informován/a o možných vzdělávacích a rozvojových programech?

- a) rozhodně ano, jsem dostatečně informován/a
- b) bohužel vím pouze o některých
- c) nevím o možnostech vzdělávání

7) Máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?

- a) ano, mám zájem (pokračujte otázkou 8)
- b) ne, nemám zájem (přeskočte otázku 8)

8) V případě zájmu se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte, prosím, ve kterých oblastech? (max. 2 odpovědi)

- a) informační technologie
- b) cizí jazyky
- c) manažerské dovednosti
- d) jiné – uveďte

.....
.....

9) Využíváte získané znalosti a dovednosti v rámci vzdělávacího a rozvojového programu během výkonu Vaší práce?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

10) Zajímá se po skončení vzdělávacího a rozvojového programu někdo o Váš názor na proběhnutý program vzdělávání, který jste absolvoval/a?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

11) Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci?

- a) Rozhodně ano, jsem spokojen/a
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne, nejsem spokojen/a

12) Co byste chtěl/a zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti? (váš názor)

.....
.....
.....
.....

13) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské s maturitou
- b) vyšší odborné

c) vysokoškolské

14) Kolik let pracujete ve společnosti ABCD a. s.?

a) do 2 let

b) do 10 let

c) do 15 let

d) více jak 15 let

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8: Kontingenční tabulky k dotazníkovému šetření

Tabulka 1 Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje vzdělávání manažerů?

Kontingenční	naprosto vyhovující	spíše vyhovující	spíše nevyhovující	naprosto nevyhovující
charakteristika podle vzdělání	7%	74%	15%	4%
SŠ	1			
VOŠ		1	1	
VŠ	1	19	3	1
charakteristika podle odpracovaných let				
do 2 let	1			
do 10 let		7	1	
do 15 let	1	11	1	
nad 15 let		1	2	1

Tabulka 2 Které z uvedených faktorů Vás nejvíce motivují a které z uvedených faktorů Vás naopak nemotivují ke vzdělávání a rozvoji?

Kontingenční	vyšší mzdové ohod.	kariérní růst	seberealizace	zlepš. prac. výsledků	zlepš. postav. Týmu	zlepš. postav. týmu
charakteristika podle vzdělání					Nejvíce odp.	nejméně odp
SŠ						1
VOŠ					1	1
VŠ					13	4
charakteristika podle odpracovaných let					Nejvíce odp.	nejméně odp
do 2 let						1
do 10 let					2	2
do 15 let					5	2
nad 15 let					7	1

Tabulka 3 Pokud existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji, prosím uveďte.

Kontingenční	dosažení cíle	zahraniční cesty	zisk certifikátu	13 resp./49%
charakteristika podle vzdělání				
SŠ				1
VOŠ	1			1
VŠ	6	4		
charakteristika podle odpracovaných let				
do 2 let		1		
do 10 let	3	3		2
do 15 let	2			
nad 15 let	2			

Tabulka 4 Jaký typ vzdělávání a rozvoje upřednostňujete?

Kontingenční	dl.syst.vzděl	jednorázové	samostudium	neformální zp.v.
charakteristika podle vzdělání	nejvíce důležit			nejméně důležit
SŠ	1			
VOŠ	2			
VŠ	15			9
charakteristika podle odpracovaných let	nejvíce důležit			nejméně důležit
do 2 let	1			
do 10 let	4			1
do 15 let	9			3
nad 15 let	4			4

Tabulka 5 Které z uvedených metod vzdělávání a rozvoje preferujete? (můžete označit více odpovědí)

Kontingenční	hraní rolí	outdoor training	simulace	koučing	pracovní porady	nejméně rotace práce	e- learning	nejvíce seminář	nejvíce přednáška
char..p.vzděl									
SŠ								1	
VOŠ								2	2
VŠ		4				3		21	19
char.p.odpr.let									
do 2 let								1	
do 10 let		1				1		6	9
do 15 let		1				1		13	8
nad 15 let		2				1		4	4

Tabulka 6 Jste dostatečně informován/a o možných vzdělávacích a rozvojových programech?

Kontingenční	rozhodně ano	vím o některých	nevím o možnostech
charakteristika podle vzdělání			
SŠ	1		0
VOŠ	1	1	0
VŠ	23	1	0
charakteristika podle odpracovaných let			
do 2 let	1		0
do 10 let	9		0
do 15 let	12	1	0
nad 15 let	3	1	0

Tabulka 7 Máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?

Kontingenční	ano	ne
charakteristika podle vzdělání		
SŠ	1	
VOŠ	2	
VŠ	20	4
charakteristika podle odpracovaných let		
do 2 let		1
do 10 let	8	1
do 15 let	12	1
nad 15 let	3	1

23

Tabulka 8 V případě zájmu se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte, prosím, ve kterých oblastech? 2 odp

Kontingenční	IT	jazyk	manaž. Dovednosti	jiné	odb.kurzy	škola smyku
charakteristika podle vzdělání						
SŠ		1	1			
VOŠ	4	3	1		1	2
VŠ	4	10	21		1	3
charakteristika podle odpracovaných let						
do 2 let	1	1				
do 10 let	4	6	9		1	3
do 15 let	1	6	10		1	2
nad 15 let	2	1	4			

Tabulka 9 Využíváte získané znalosti a dovednosti v rámci vzdělávacího a rozvojového programu během výkonu Vaší práce?

Kontingenční	rozhodně			
	ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
charakteristika podle vzdělání				
SŠ	1			0
VOŠ	2			0
VŠ	13	7	4	0
charakteristika podle odpracovaných let				
do 2 let	1			0
do 10 let	6	3		0
do 15 let	9	3	1	0
nad 15 let		1	3	0

Tabulka 10 Zajímá se po skončení vzdělávacího a rozvojového programu někdo o Váš názor na proběhnutý program vzdělávání, který jste absolvoval/a?

Kontingenční	rozhodně			
	ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
charakteristika podle vzdělání				
SŠ	1			
VOŠ	1		1	
VŠ	1	22		1
charakteristika podle odpracovaných let				
do 2 let	1			1
do 10 let	1	7	1	
do 15 let	1	11		
nad 15 let		4		

Tabulka 11 Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci?

Kontingenční	rozhodně			
	ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
charakteristika podle vzdělání				
SŠ		1		
VOŠ			2	
VŠ	7	12	3	2
charakteristika podle odpracovaných let				
do 2 let			1	
do 10 let	3	6		
do 15 let	3	1	2	1
nad 15 let	1	4	2	1

Tabulka 12 Co byste chtěl/a zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti? (váš názor)

Nabídka	kurzy	semináře	workshopy	20 resp
charakteristika podle vzdělání				
SŠ				1
VOŠ	1	1		
VŠ	3	6		8
charakteristika podle odpracovaných let				
do 2 let				
do 10 let	2			1
do 15 let		5		3
nad 15 let	2	2		5

Zdroj: vlastní zpracování

